

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANGELA MARIA DE CAMARGO MOREIRA

**PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS IMPACTOS NO
CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

FLORIANÓPOLIS
2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANGELA MARIA DE CAMARGO MOREIRA

**PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS IMPACTOS NO
CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Mídia e Conhecimento

Ênfase: Psicologia das Organizações

Orientador: Sérgio Scotti

FLORIANÓPOLIS
2002

ANGELA MARIA DE CAMARGO MOREIRA

**PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS IMPACTOS NO
CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

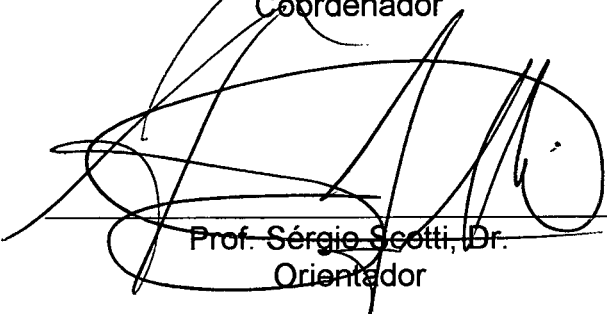
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de julho de 2002



Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador

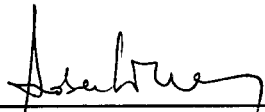
Banca Examinadora:



Prof. Sérgio Scotti, Dr.
Orientador



Prof. Kleber Prado Filho, Dr.



Prof. Roberto Moraes Cruz, Dr.

Aos meus pais, Paulo – de tão querida lembrança –
e Dinah, pelas inesquecíveis lições de vida.
; Ao meu marido, Eduardo,
companheiro presente em todos os momentos.
; Aos meus filhos Eric e Roger,
inspiração para meus melhores sonhos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus – a quem tudo devo –, minha humilde louvação.

À Universidade Federal de Santa Catarina. Aos professores do Curso de Pós-Graduação e a toda a equipe do Laboratório de Ensino a Distância – LED.

Aos professores e funcionários do Unicentro Izabela Hendrix, pela viabilização deste Mestrado em Minas Gerais.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Sérgio Scotti, por sua inestimável colaboração.

Ao Presidente da entidade mantenedora do Centro Universitário Newton Paiva, Professor Paulo Newton de Paiva Ferreira, e ao Reitor, Professor Newton de Paiva Ferreira Filho, que acreditaram nas minhas possibilidades de crescimento profissional e pessoal e permitiram que participasse deste projeto.

Aos companheiros da Assessoria de Comunicação da Newton Paiva que, no dia-a-dia, trabalham os desafios da comunicação organizacional, pelas intermináveis horas de discussão e aprendizado conjuntos.

Às professoras Maria Augusta, Avany Chiaretti e a todos os que colaboraram na realização da pesquisa.

Aos colegas e amigos de curso, em especial, ao Gerson Alves, Wilma Guimarães e Álvaro Lelé pela convivência enriquecedora.

A minha família, pelo incentivo constante, pelo carinho e amor que me tornam mais forte e segura na busca de novos caminhos.

A todas as pessoas que me estimularam e me ajudaram na realização deste trabalho.

“A comunicação interna é, para uma organização, o que o sistema conceitual psicológico representa para o organismo: permite à organização apreender, ter consciência de si mesma, ser inteligentemente adaptativa e criativamente agressiva diante do meio ambiente” (Lee Thayer).

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1	
Esquema do processo de comunicação segundo Lasswell.....	21
Figura 2.2	
O modelo de Shannon-Weaver do processo de comunicação	22
Figura 2.3	
Processo cibernético de Wiener.....	23
Figura 2.4	
Canais de comunicação formais.....	35

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 2.1	
Elementos-chave para a comunicação eficiente da visão.....	45
Quadro 2.2	
Evolução das demandas nas empresas e na comunicação interna.....	46
Quadro 2.3	
Aspectos percebidos em pesquisas de clima organizacional realizadas em empresas brasileiras.....	51
Quadro 3.1	
Tempo de serviço dos respondentes.....	65
Tabela 3.1	
Titulação do Corpo Docente.....	74

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS E TABELAS	8
RESUMO	10
ABSTRACT.....	11
1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 COMUNICAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
1.2 PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	15
2. REFERENCIAIS TEÓRICOS.....	20
2.1 UM PERCURSO PELAS TEORIAS DA COMUNICAÇÃO	20
2.2 DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	27
2.3 SISTEMÁTICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA	32
2.4 A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	42
2.5 COMUNICAÇÃO, CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS	45
2.6 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PRÁTICA	51
3. MÉTODO	58
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	58
3.2 MODO DE INVESTIGAÇÃO	62
3.3 CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA – O OBJETO DE PESQUISA	67
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	81
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	95
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO 1	106
APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO 2	108

RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar os impactos dos processos de comunicação interna no clima organizacional do Centro Universitário Newton Paiva, instituição em fase de significativas mudanças internas propiciadas pelo macro-ambiente educacional brasileiro. Trata-se de um estudo de caso, em que foram envolvidos como sujeitos os gestores acadêmicos e administrativos. A análise de dados identificou a percepção que as lideranças têm da organização no que concerne à missão, valores, objetivos e metas institucionais, além de verificar os efeitos dos atos comunicativos no nível de satisfação interna, a partir de critérios como envolvimento e participação nos processos decisórios, acesso ao fluxo de informações, distribuição, compartilhamento e *feedback* das informações e abertura ao diálogo. Evidenciou-se a força do discurso, sobretudo dos dirigentes, na constituição do universo simbólico e da consciência coletiva. O estudo permitiu identificar aspectos positivos e negativos que podem vir a interferir na melhoria do ambiente de trabalho. Verifica-se, por fim, a necessidade de se estabelecer um planejamento estratégico entre as áreas de Comunicação e Recursos Humanos para desenvolver um processo comunicativo sinérgico que produza efeitos positivos no clima psicológico.

Palavras-chave: comunicação interna, clima organizacional, estilo gerencial e processos comunicativos.

ABSTRACT

The purpose of this study is to assess the impacts of the process of internal communication within the organizational setting of Unicentro Newton Paiva, an institution that is going through significant internal changes motivated by the Brazilian educational macro-field. In doing so, both academic and administrative managers were chosen as subjects and the analysis has identified the perceptions these leaders have about their workplace, as far as values, objectives, philosophical mission and goals are concerned. Besides that, the effects of the communicative acts have been investigated, taking into consideration features such as involvement and participation in the decision-making processes, access to the information flow, distribution, sharing and feedback and their levels of readiness towards the dialogue. The discourse of the owners of the organization was proved to be strong enough to build the symbolic universe and the collective consciousness. This study has identified positive and negative aspects that may interfere in the improvement of the workplace environment studied. Due to the facts commented, it has been concluded that there is a strong need to establish a strategic planning for Communication and Human Resources areas, so that a synergic communicative process can lead to more positive results within a psychological dimension.

Key-words: internal communication, organizational environment, managerial style, communicative processes.

1 INTRODUÇÃO

1.1 COMUNICAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

As questões ligadas à comunicação entre os homens e aos processos de interação pessoal, grupal e social estabelecidos pelo ato comunicativo vêm sendo exaustivamente discutidas por pesquisadores de diferentes ciências, sem, no entanto, terem sido de todo compreendidas. A complexidade e relevância da comunicação na vida social e organizacional e a possibilidade de múltiplas abordagens do tema propiciam aprofundamentos sob vários aspectos - filosófico, sociológico, comportamental, humanístico, tecnológico, entre outros.

Seja pela linguagem verbal, gestual ou escrita, em uma situação face a face ou à distância, cotidianamente, a pessoa estabelece inúmeras formas de se comunicar, de expressar seus pensamentos e emoções, de expor suas intenções e visão de mundo, sentindo-se parte de algo ao interagir com o outro.

O surgimento da chamada sociedade da informação, que resultou na disseminação de novas ferramentas comunicacionais na última década do século XX, abriu um fértil terreno para o estudo e a reflexão dos processos de comunicação. No entanto, apesar de todos os avanços, a comunicação continua a representar o maior dos desafios do indivíduo, sobretudo porque é na interação com os outros que vêm à tona, direta ou indiretamente, questões e problemas que ainda estão submersos na psique humana.

Se para alguns, como Marshall McLuhan, a Era da Comunicação possibilitou a existência da “aldeia global”, com os indivíduos conectados entre si; para outros, a sobrecarga de informação e comunicação não tem se traduzido em atitudes de maior aproximação e solidariedade entre os homens, conduzindo-os, ao contrário, à exacerbação do individualismo e do etnocentrismo. O quadro atual revela-nos, contudo, que estamos apenas no limiar da real compreensão dos efeitos que as novas tecnologias de informação e comunicação surtirão nas relações entre os homens.

Também nas organizações, que sofrem as conseqüências das contínuas mudanças da sociedade, a comunicação interpessoal e a comunicação organizacional têm sido analisadas sob a ótica de abordagens diversas da psicologia, da psicanálise, da sociologia, da semiótica, da lingüística, da cibernética ou das ciências cognitivas, sendo que cada uma dessas ciências tem valorizado ora um elemento ora outro do ato comunicativo, tanto para explicar como o processo de comunicação se desenvolve, como para demonstrar a impossibilidade da comunicação ideal.

Nessa perspectiva, as interfaces da comunicação com as relações interpessoais e intergrupais, seus efeitos na motivação e nas mudanças comportamentais, bem como suas implicações no clima das organizações são alguns dos aspectos determinantes no gerenciamento das empresas modernas.

Este trabalho tem como objeto de estudo as funções da comunicação interna em face das mudanças que ocorrem nas organizações e seus efeitos no clima organizacional. Elegeu-se como espaço de pesquisa uma instituição universitária que vem passando por profundas mudanças de ordem acadêmica e administrativa.

Por atuarmos diretamente na Assessoria de Comunicação do Centro Universitário Newton Paiva, ao longo dos últimos 17 anos, pudemos acompanhar o crescimento e a evolução da instituição em um contexto extremamente dinâmico. Em função desse conhecimento, esperava-se demonstrar que, paradoxalmente, embora nos últimos cinco anos a instituição tenha adquirido visibilidade e consolidado um conceito de credibilidade e de responsabilidade social, resultado de uma presença atuante e inovadora na comunidade, o processo de comunicação interna sofre ainda com as diversas barreiras interpessoais e funcionais, não tendo respondido, na velocidade necessária, às necessidades e expectativas do público interno – professores e funcionários técnico-administrativos.

Com base nessas premissas, pretendia-se, como objetivo geral deste trabalho, analisar os processos de comunicação interna com as lideranças acadêmicas e administrativas do centro universitário, avaliando seus impactos no clima organizacional.

Para tanto, buscou-se compreender como os coordenadores, docentes e técnico-administrativos se envolvem nesses processos, como recebem e transmitem as informações pelas redes formais e informais e como têm percebido os impactos da política comunicacional no clima interno.

Como objetivos específicos da pesquisa, esperava-se, ainda, identificar a percepção que as lideranças têm da organização no que concerne à missão, valores, objetivos e metas institucionais, bem como, indicar estratégias comunicacionais que auxiliem na difusão de informações e na criação de um ambiente interativo e de cooperação.

Os dois conceitos fundamentais que permeiam este trabalho dizem respeito à comunicação interna e ao clima organizacional. Para tanto, identificamos a comunicação interna como todas as comunicações que se processam dentro do sistema organizacional e que se constituem em elementos essenciais ao processo de criação, difusão e consolidação do universo simbólico da organização.

Compreendemos ambiência ou clima organizacional como a maneira pela qual as pessoas percebem coletivamente a organização, por meio da experimentação prática contínua de suas políticas, estrutura, sistemas, processos e valores, e a maneira como reagem a essa percepção, constituindo-se, portanto, em um indicador do nível de satisfação ou de insatisfação vivenciado pelos empregados no trabalho. Por ser uma importante base de informações, decisões e valores, o clima exerce impacto direto na eficiência e na eficácia da organização.

Apesar de ser uma percepção coletiva, grupos funcionais diversos podem manter climas diferentes de acordo com suas especificidades, como tipo de função exercida – docente ou administrativa – tempo de casa, local de trabalho, entre outras, sendo necessária, portanto, a análise dessas diferenças.

Sob essa ótica, procuramos responder à questão central deste trabalho: De que maneira os processos de comunicação interna podem contribuir para a melhoria do clima organizacional do Centro Universitário Newton Paiva?

A busca dessa resposta evidenciou a necessidade de verificarmos alguns fatores relevantes dos processos de comunicação organizacional, entre eles:

- como a comunicação interna (meios e face a face) contribui para a difusão e a identificação da missão, valores, objetivos e metas organizacionais;
- de que forma os processos de comunicação interna são utilizados para valorizar o trabalho individual e de equipe e destacar a importância da participação de cada um nos resultados da instituição;
- como as lideranças distribuem e compartilham as informações com seus colaboradores, com vistas ao estabelecimento de um ambiente de trabalho propício ao diálogo.

Dessa forma, os enfoques deste trabalho se voltaram para as análises das atividades comunicacionais que ocorrem dentro do Centro Universitário Newton Paiva, entre a administração e as lideranças acadêmicas e administrativas, nos níveis horizontal e vertical, excluindo-se os aspectos relacionados com a comunicação dirigida aos estudantes e à comunidade externa em geral.

O desenvolvimento da pesquisa inicia-se com a apresentação de linhas teóricas que marcaram os estudos da comunicação nas organizações. Em seguida, abordam-se os aspectos de percepção, motivação, disposição para a mudança comportamental frente aos esquemas comunicativos e, finalmente, a relação entre comunicação e clima organizacional. O método de investigação adotado é apresentado no terceiro capítulo, juntamente com a caracterização do centro universitário, sua estrutura, missão, valores, objetivos, bem como os instrumentos de comunicação utilizados pela instituição. Ao levantamento dos dados obtidos, seguem-se a análise e a discussão dos principais elementos explicitados na pesquisa. No capítulo final, verificamos como o fenômeno da comunicação interna tem causado impacto no ambiente de trabalho do centro universitário, ao mesmo tempo em que apresentamos algumas alternativas de melhorias nesse processo.

2 REFERENCIAIS TEÓRICOS

2.1 PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A comunicação é uma das principais dimensões da natureza humana. A todo instante, o homem participa de um processo comunicativo que o faz conhecer, entender, avaliar, divergir, aproximar-se, relacionar-se, questionar-se, perceber a si e aos outros, enfim, integrar-se ao mundo exterior, para onde ele leva seus sentidos e sua subjetividade. Fator básico da experiência humana, a comunicação distingue o homem das demais espécies, dando-lhe referências quanto ao processo total de sua vida em relação ao grupo social.

A palavra “comunicar” vem do latim (*communicare*) e significa “pôr em comum”, compartilhar, trocar idéias e informações, dialogar. Por constituir-se em uma área multidisciplinar, de diferentes abordagens metodológicas, a comunicação não é definida consensualmente, o que permitiu, ao longo da história da humanidade, o surgimento de inúmeras conotações. Aristóteles foi um dos primeiros a estudar a comunicação interpessoal dirigida para determinado público e a reconhecer a retórica como um meio de persuasão. Essa concepção levou vários autores a compreenderem a comunicação como um processo de influência.

Na visão de Moran (1998), é por meio da comunicação que o ser humano busca integrar o seu eu dividido, preencher carências e estabelecer trocas mais significativas com o outro.

Stoner e Freeman (1999, p. 389) entendem a comunicação como um processo em que “as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas”. Trigueiro (2001) afirma que o ato de comunicação consiste no processo de remeter e receber signos e códigos, envolvendo sempre signos, significantes, significados, decodificações entre locutor e ouvinte.

Constituem, portanto, os principais elementos desse processo: o emissor - quem codifica e emite a informação traduzida numa série de símbolos identificáveis; a mensagem - o conteúdo da informação codificada; os meios de transmissão – o

método de transmissão da mensagem, se pelos instrumentos de comunicação ou face a face; o receptor – quem recebe a mensagem e a decodifica pelos sentidos em informação significativa. Entretanto, qualquer que seja o sistema utilizado, o processo de comunicação só será efetivo se o emissor utilizar o mesmo referencial, a mesma linguagem do receptor, constituindo uma sintonia, uma certa compatibilidade de interesses, e possibilitando o entendimento entre as partes.

De acordo com Bowditch, (1992, p.81), “como os significados surgem a partir da interação social, o significado dentro de uma mensagem é influenciado tanto pela própria informação como pelo contexto da mensagem”. Nesse sentido, para se analisar e compreender o processo comunicacional, torna-se necessário considerar o papel e as características do emissor, o tipo de linguagem ou símbolo utilizado, o canal empregado, o conteúdo da informação, as relações interpessoais entre o emissor e o receptor, e o contexto no qual a comunicação ocorre. Nesse processo, toda fonte de erros ou distorções está incluída no conceito de ruído, uma quantidade de perturbações indesejáveis que tendem a deturpar e alterar, de maneira imprevisível, as mensagens transmitidas. São dificuldades, interferências ou inadequações que podem se transformar em barreiras à efetividade da comunicação, comprometendo os resultados finais da comunicação.

Abraham Moles (*apud* Torquato 1986, p.58) diz que

a comunicação é um aspecto universal da atividade da empresa (...), pois tudo que ela produz para o meio interno ou externo ao grupo fechado que ela constitui, está relacionado a um ato comunicativo, a uma troca de sinais de um lugar para outro.

Chiavenato (1994) entende a organização como uma série de grandes redes de comunicação que se interpretam e se cruzam, gerando significado e compreensão de uma pessoa para outra.

Em tempo de contínuas mudanças, como as que as organizações vêm enfrentando sucessivamente nos últimos anos, a comunicação assume uma importância ainda maior como fator de gestão e melhoria do ambiente de trabalho, exercendo um papel fundamental na criação de uma visão ampliada da organização, na difusão da missão, da cultura e dos valores organizacionais, e no alinhamento das percepções,

expectativas e informações entre os segmentos de gestores e a comunidade de indivíduos, além de contribuir para a implementação de processos participativos.

Assim, comunicação e estilo gerencial constituem dois fatores fundamentais para o estabelecimento de um clima interno favorável, com resultados diretos na satisfação das pessoas.

No mundo do trabalho, o comportamento do indivíduo se traduz em função dos seus interesses motivacionais e de sua percepção sobre como esses interesses serão atendidos pela organização, ou seja, sua percepção do clima organizacional (Graça, 1999). Como uma área multidisciplinar, a comunicação é a mediadora entre os interesses dos empregados e os da organização. Segundo Torquato (1986, p.17), “essa grande característica do fenômeno comunicacional – de mediação de objetivos – mostra sua magnitude e importância para o equilíbrio do clima interno”.

Por outro lado, é fundamental entender a comunicação como um “poder expressivo”, que legitima os outros poderes da organização, como o normativo, o remunerativo ou o coercitivo, uma vez que a transmissão das normas, dos sistemas de recompensas e de coerção passa, primeiramente, por processos de codificação, decodificação e de tratamento ao nível do código lingüístico para torná-los mais assimiláveis e aceitáveis pelos empregados. Nesse sentido, a comunicação intermedia o discurso organizacional e ajusta os interesses para promover maior aceitação da ideologia da empresa (Torquato, 1986).

A dimensão que a organização dá aos seus processos comunicativos é o primeiro passo para compreender os fatores que influenciam, positiva ou negativamente, a eficiência e a eficácia da comunicação organizacional. Para tanto, é necessário ter consciência da enorme distância que separa a mera difusão de uma informação de uma comunicação efetiva. Não saber distinguir a diferença entre a informação transmitida e a real compreensão do seu significado tem sido um erro freqüente, mesmo em organizações consideradas evoluídas nas questões comunicacionais.

De acordo com Chanlat (1996, p.29),

Reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informações, visão diretamente inspirada pela engenharia, como se pode ver com frequência nos manuais de comportamento organizacional, é elidir todo problema do sentido e das significações. É esquecer que todo discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do pensar e do sentimento. É condenar-se a não poder apreender em profundidade nem o simbólico organizacional nem a identidade individual e coletiva.

A comunicação empresarial tem sido considerada como o processo que, por meio da informação, visa alinhar as expectativas e percepções entre a administração e os diversos segmentos organizacionais. A relevância desse processo conduz-nos à necessidade de distinguir as diferentes áreas da comunicação organizacional. De acordo com Kunsch (1999), a comunicação institucional consiste nas atividades de relações públicas, imprensa, publicidade e editoração; a comunicação mercadológica se refere às atividades de propaganda, relacionamento com o cliente e eventos; a comunicação administrativa é voltada para o intercâmbio de informações dentro da organização, com o estudo dos fluxos e redes; e a comunicação direta é a que se faz face a face, por intermédio de relações interpessoais.

Para Torquato (1986, p.51), as comunicações da organização se dividem em duas grandes categorias. A primeira, que abriga as comunicações no interior do sistema organizacional, leva ao *constructo* da consciência coletiva e, a partir daí, à edificação das decisões do ambiente interno. Nessa dimensão, os programas de comunicação procuram identificar e integrar os objetivos organizacionais aos dos participantes, tendo como base as estruturas, redes, normas, políticas e diretrizes estratégicas. A segunda refere-se às comunicações externas que a organização produz para a comunidade em geral, por meio da “transmissão de mensagens, via canais indiretos (jornais, revistas, boletins, rádio, TV) de uma fonte para uma ampla audiência, heterogênea, dispersa e amorfa”.

Especialmente no que concerne à universidade como organização, Chiavenato (1993) apresenta a instituição universitária como um exemplo típico de organização complexa, assim caracterizada tanto por sua estrutura quanto pela natureza de suas operações. Notadamente marcada por um conjunto de peculiaridades que dificultam sua gestão, a universidade pode ser considerada também como uma organização

atípica. Baldrige (*apud* Salles 1999, p.60), considera que, em função de sua atipicidade, as Instituições de Ensino Superior apresentam

ambigüidade de objetivos: os objetivos organizacionais são vagos e difusos; clientela especial: alunos com necessidades específicas e diversificadas, demandando participação no processo decisório; tecnologia problemática: utilização de uma variedade de métodos, técnicas e processos (múltipla tecnologia) para atender uma clientela especial; profissionalismo: utilização de profissionais que desenvolvem funções não rotinizáveis, gozando de autonomia de trabalho e manifestando dupla lealdade – à profissão a qual pertencem e à organização para a qual trabalham; vulnerabilidade ao ambiente: sensibilidade a fatores ambientais externos que poderá afetar a sistemática e padrões da administração universitária.

Para Salles (1999), a organização universitária é complexa em sua forma de ser e de atuar, apresentando características que a tornam única.

A universidade procura criar conhecimentos e a sua divulgação (pesquisa), formar membros da sociedade de modo que, através da aquisição da cultura, preparação científica, competência técnica e consciência dos deveres de cidadania possam realizar-se de acordo com suas potencialidades e contribuir para o progresso da sociedade a qual pertencem; integrar-se participativamente no meio em que se insere através da prestação de serviços comunitários – necessita mover-se num meio ambiente altamente turbulento e dinâmico, com sua crescente democratização, complexidade social e progresso técnico e científico, devendo administrar os jogos de poder interno com o fito de estabelecer o processo de tomada de decisões a partir de um poder central, a que está sujeita (SALLES, 1999, P. 62).

Deve-se considerar que as mudanças recentes na política educacional brasileira, sobretudo a partir de 1996, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, criaram um novo cenário para as Instituições de Ensino Superior. Para se adequarem aos desafios da nova realidade, as universidades devem reformular seus estilos de gestão, estratégias, processos, práticas acadêmicas e administrativas com vistas à melhoria da qualidade do ensino e ao atendimento das demandas da sociedade.

Nesse contexto, pode-se inferir que o processo de comunicação organizacional, que já se configura como extremamente intrincado, torna-se ainda mais complexo em uma instituição universitária.

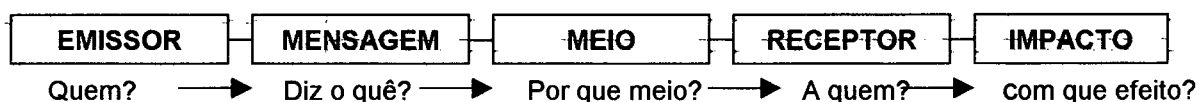
2.2 UM PERCURSO PELAS TEORIAS DA COMUNICAÇÃO

2.2.1 Os modelos funcionalistas

A história das teorias da comunicação demonstra que os anos 40 do século XX foram particularmente férteis no surgimento de escolas e epistemologias diversas, algumas reunindo saberes acumulados sobre o assunto, outras contrapondo-se entre si em pressupostos e esquemas explicativos. As primeiras correntes teóricas – Mass Communication Research - tinham como objetos de estudos, prioritariamente, os meios de comunicação de massa e a cultura de massa.

Em 1948, Harold Lasswell, em seus estudos sobre os efeitos da mídia nos receptores, divulga a fórmula apresentada na figura 2.1.

Figura 2.1 – Esquema do processo de comunicação segundo Lasswell



AMADO, G. e GUITTET, A. A dinâmica da comunicação nos grupos. Rio de Janeiro: Zahar, 1982., p.12.

Esse diagrama determina o modelo funcionalista da comunicação, marcadamente processual e linear, que objetiva compreender o ato comunicativo a partir dos elementos constituintes (emissor, mensagem, canal, receptor, impacto) e sua influência na motivação e no comportamento da recepção.

Ao aplicar o modelo de Lasswell, Torquato (1986, p.61) conclui que as comunicações na empresa também constituem uma forma de comunicação social e humana, envolvendo

um *comunicador* (diretor, gerente, supervisor) que *transmite* (diz, expede, ordena) *mensagens* (ordens, normas, instruções) a um *destinatário* (funcionários), a fim de influenciar seu comportamento, conforme comprovará sua *resposta* (atendimento às normas, melhoria de serviços, aumento da produtividade).

No mesmo ano em que Lasswell apresentava seu modelo, Claude Shannon e

Warren Weaver lançavam os princípios da teoria matemática da comunicação ou Teoria da Informação, a partir de trabalhos desenvolvidos para setores de telecomunicações norte-americanos. Sua finalidade era quantificar os custos de uma mensagem e os problemas de transmissão da informação; em última análise, a busca pela transmissão ótima.

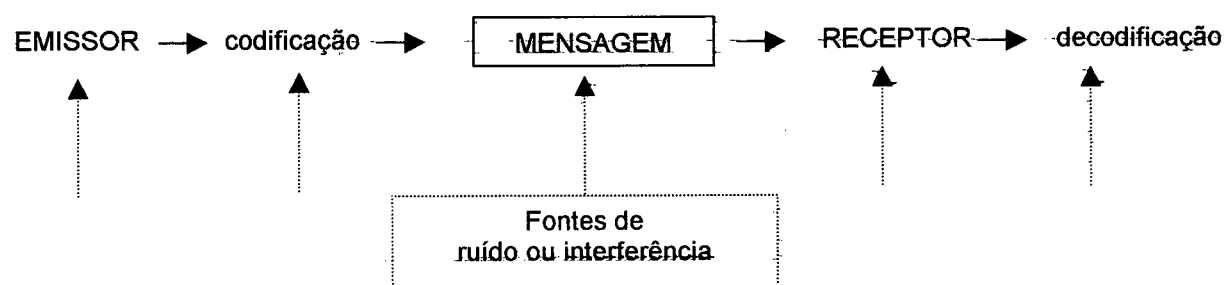
Amado e Guittet esclarecem que

para a Teoria da Informação, a quantidade de informações que cada unidade de código transporta numa dada mensagem pode ser expressa conforme a possibilidade de aparecimento de uma palavra nessa mensagem. Probabilidade que se refere às frequências de utilização de cada palavra num inventário completo de código (Amado e Guittet, 1982, p.16)

Dessa forma, a frequência de aparecimento de uma unidade de código será inversamente proporcional à quantidade de informação que ela traz, em função de sua probabilidade. Quanto mais previsível for a mensagem, menor será a informação.

Shannon e Weaver utilizam-se, também, de um esquema linear, ou seja, o processo de comunicação é visto como uma linha reta entre um ponto inicial (emissor) e um ponto final (receptor), no qual os elementos que o constituem estão destituídos de significados, conforme apresentado na figura 2.2.

Figura 2.2 – O modelo de Shannon-Weaver do processo de comunicação



Bowditch, James L. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992, p.81.

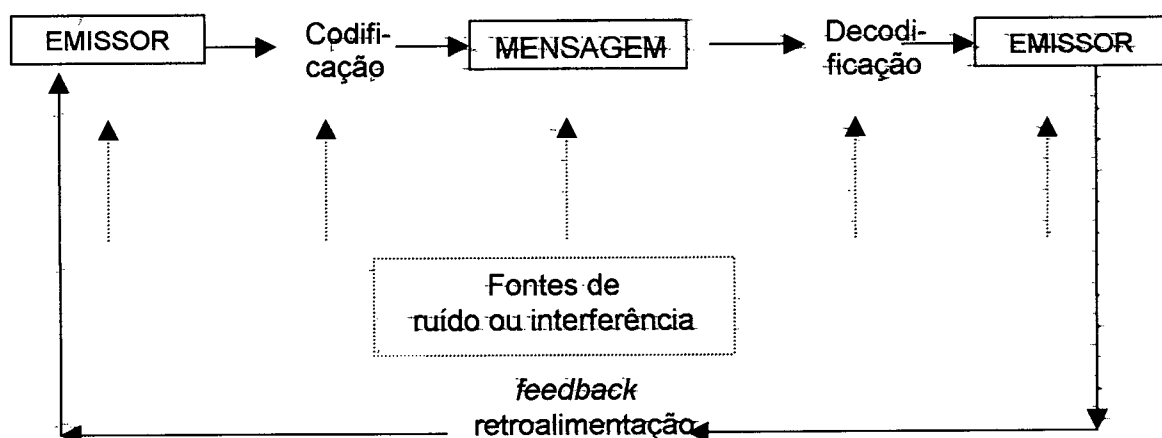
A Teoria da Informação contribuiu para a formulação de um modelo aplicável à comunicação humana, mas como explicam Amado e Guittet (1982, p.19), pelo fato

de ela estar centrada nas qualidades lógicas da mensagem, “ignora as características fundamentais do código humano (a linguagem) e não pode exprimir a ‘subjetividade’ do receptor”.

Com Norbert Wiener, considerado o fundador da Cibernética, surge o conceito de retroação ou retroalimentação (*feedback*) determinando a influência da informação e os processos de ajustamento na continuidade de uma ação. De acordo com Amado e Guittet (1982, p.12), do ponto de vista cibernético, “a emissão de uma mensagem acarreta reações do receptor cujos efeitos influenciam de volta o emissor, que reajusta assim sua mensagem a partir dessas informações”.

A figura 2.3 apresenta o modelo de Wiener, que acrescentou o *feedback* como elemento regulador do processo de comunicação.

Figura 2.3 – Processo cibernético de Wiener



Adaptado de Robbins, Stephen. Comportamento Organizacional. LTC. Rio de Janeiro, 1999, p.198.

Segundo Chiavenato,

a comunicação tem um papel importante na organização, como sistema aberto, não só no que tange ao relacionamento interno e externo, mas também no que diz respeito ao controle por retroalimentação. O termo *comunicação* tem sido usado não somente para focalizar o relacionamento pessoa-pessoa, indivíduo-grupo e grupo-grupo, mas também para indicar o fluxo de informação no processo decisório (Chiavenato, 1994, p.416)

O princípio mecanicista lassweliano, que reforça o efeito direto, indiferenciado e massificador dos meios de comunicação na audiência, começa a ser questionado a partir do modelo do “fluxo de duas etapas” formulado por Paul Lazarsfeld. Ao destacar a presença e a influência dos elementos intermediários entre o início e o término do processo de comunicação – líderes de opinião e grupos primários – Lazarsfeld coloca em questão o princípio de linearidade.

Embora a noção do grupo primário e os efeitos indiretos já fossem amplamente debatidos desde o início do século XX, com as pesquisas realizadas por Robert Ezra Park, na Escola de Chicago, e por Elton Mayo, nos estudos sobre o papel dos pequenos grupos, foi Kurt Lewin quem introduziu o conceito de grupo como uma “entidade psicossociológica com características próprias e a noção de que o comportamento de um indivíduo é altamente influenciado por vários grupos aos quais ele pertence” (Aguilar, 1992, p.162).

Dessa forma, os processos comunicativos devem pressupor a existência das lideranças e dos grupos formais e informais, bem como o papel decisivo que exercem nos resultados organizacionais.

2.2.2 O modelo semiótico

De acordo com Amado e Guittet (1982, p.19), “na comunicação humana, a relação entre o emissor e o receptor interfere constantemente na formulação da mensagem”. Nesse sentido, compreender a comunicação implica entender como as pessoas se relacionam umas com as outras, compartilhando mensagens que possuem significados comuns, numa dinâmica simbólica, em que gestos, sons, letras, números e palavras só podem representar ou sugerir as idéias que se pretende comunicar. Os significados surgem a partir da interação social; daí a comunicação ser essencialmente um processo interativo e didático, que necessita de duas ou mais pessoas para ocorrer.

As diferentes abordagens conceituais revelaram pontos em comum nas definições de comunicação. Para Bowditch (1992, p.80), “comunicação é a troca de

informações entre um transmissor e um receptor, e a inferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos”. Essa visão sugere que há uma distância entre a transmissão da informação e a compreensão do significado dessa mensagem, já que, na realidade, são as características do receptor que determinarão o que será realmente recebido, o tipo de mensagem e o meio que deverá ser usado.

Conforme assinalam Amado e Guittet (1982, p. 59), “o receptor nunca assimila passivamente a mensagem; reage à significação em função de suas preocupações, de seu sistema de referências”.

A comunicação engloba, também, aspectos relacionados ao atendimento dos níveis de expectativas. Myers e Myers (*apud* Bowditch 1982, p.82), entendem a comunicação como

um processo transacional no qual as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo e o mundo que as cerca, e compartilham mutuamente esses significados e expectativas através da troca de símbolos.

Nessa perspectiva, levando em conta os pressupostos da Semiótica, ciência geral dos signos, podemos entender a comunicação como uma troca de signos entre duas ou mais pessoas. São os signos que tornam possível a mensagem entre o emissor e o receptor. A semiótica contemporânea tem dupla origem nos estudos realizados, paralelamente, pelo lingüista suíço Ferdinand de Saussure e pelo lógico e matemático norte-americano Charles Peirce, que trataram a teoria dos signos não apenas com nomes diferentes, como também sob formas diferentes para compreendê-la. O termo semiologia corresponde à tradição européia, iniciada por Saussure, enquanto semiótica corresponde à tradição norte-americana, introduzida por Peirce.

Para Saussure, a semiologia estuda a vida dos signos no interior da vida social. São os sistemas de signos ou símbolos que permitirão aos homens se comunicarem. Além dos signos lingüísticos – objeto de estudo da lingüística - Saussure concebeu o sentido da linguagem em todos os signos sociais, como imagens, gestos, vestuários,

objetos, ritos, etc. Sua concepção de signo resulta da relação entre o significante – a parte material, perceptível do signo, a “imagem acústica” – e seu significado – o elemento conceitual, não-perceptível, constituído a partir de uma mensagem mental veiculada pela dimensão material do signo.

Para Peirce, a semiótica é uma ciência geral, lógica, uma espécie de “matemática universal”, que se realiza a partir do processo semiótico (semiosis), em que um signo dá origem a outro signo em uma cadeia interminável, *ad infinitum*, traduzindo-se, assim, em um “processo de mediação”. Na definição peirceana, o signo é uma coisa que está por outra coisa: *aliquid stat pro aliquo*.

Um signo, ou *representamen* é aquilo que, sob certo aspecto ou modo, representa algo para alguém. Dirige-se a alguém, isto é, cria na mente dessa pessoa um signo equivalente, ou talvez um signo mais desenvolvido. Ao signo assim criado denomino interpretante do primeiro signo. O signo representa alguma coisa, seu objeto. Representa esse objeto não em todos os seus aspectos, mas com referência a um tipo de idéia que eu, por vezes, chamei de fundamento do *representamen* (Peirce, 1977, p.46).

A significação resulta, portanto, da relação entre os três componentes: o signo propriamente dito, o objeto representado e o intérprete, o que Pierce designou de relação “triádica”. Podemos extrair dessa relação diferentes relações diádicas, como as relações sintáticas dos signos entre si, as relações dos signos aos objetos a que se aplicam e as relações entre os signos e seus intérpretes.

Diversos autores têm destacado as semelhanças e as diferenças nas duas abordagens da ciência dos signos. Jurgen Trabant considera que a diferença fundamental entre a semiologia e a semiótica encontra-se nas diferentes tradições que lhes deram origem – a lingüística e a filosófica.

... a tradição lingüística, dando atenção especial aos signos lingüísticos, tende a ver a Semiologia como uma extensão analógica da Lingüística (que funciona como modelo) a outros domínios da cultura que não a língua; a tradição filosófica, dando atenção aos signos em geral, e preocupando-se sobretudo com o papel da linguagem no conhecimento, tende a encarar a Semiótica como parte de uma Teoria do Conhecimento (Trabant *apud* Serra, 2000, p.3).

Ambas tradições exercem seu domínio na comunicação humana. A tradição lingüística, ao formular um modelo de descrição da linguagem, reconhece nos signos os meios pelos quais o homem informa seus atos, sentimentos, projetos, suas

vontades e emoções. Por sua abrangência, a linguagem, mais que um mero sistema de sinalização, deve ser compreendida como uma matriz do comportamento e do pensamento humanos. A tradição filosófica, ao ter como objeto último o homem e sua relação com o signo, abre caminho para uma teoria da comunicação. Coelho Neto (1999, p.213) observa que

o próprio Peirce encarava sua teoria como análise comunicacional na medida em que considerava todo pensamento como algo a ser visto sob uma forma dialógica, por vezes explícita ao verificar-se entre duas ou mais diferentes pessoas, às vezes implícita ao manifestar-se como pensamento ou monólogo interior – que talvez não seja tão monólogo assim na medida em que implica num confronto entre uma mente ou Interpretante e um discurso interior.

Em 1938, Charles Morris sistematizou os princípios da Semiótica, dividindo-a em três disciplinas: sintaxe, semântica e pragmática. A sintaxe estuda a relação formal dos signos entre si. A semântica, normalmente entendida como a ciência do significado, ocupa-se da relação entre os signos e os objetos a que se aplicam, ou seja, o estudo da relação de significação dos signos e da representação do sentido dos enunciados. A pragmática trata da relação entre os signos e os intérpretes, preocupando-se com os efeitos práticos no uso da linguagem, segundo o princípio “falar é agir”.

Os trabalhos de Morris antecederam a Escola de Palo Alto, que, no início dos anos 40, reuniu um grupo de pesquisadores americanos, cuja análise do processo de comunicação baseava-se nos fenômenos comportamentais e numa visão circular da comunicação, contrapondo-se à dimensão linear proposta pela teoria matemática da comunicação, introduzida por Shannon.

Entre esses pesquisadores estava Watzlawick (1981) que sugere que o estudo da comunicação humana abrange três áreas interdependentes, tendo como objetos: a) os problemas de transmissão de informação, que corresponde à área da sintaxe, questão fundamental para o teórico da informação; b) o significado comum que a informação compartilhada tem para o emissor e receptor, que se relaciona ao domínio da semântica; c) os efeitos comportamentais, que conduzem ao aspecto pragmático da comunicação. Nesse contexto, considera-se que, além da linguagem,

todo comportamento revela-se um ato comunicativo, da mesma forma que toda comunicação produz efeitos no comportamento pessoal. O primeiro axioma da pragmática da comunicação de Watzlawick sustenta a impossibilidade de não se comunicar, remetendo às dimensões tácitas do ato comunicativo.

Embora sua metodologia tenha sido adotada no estudo das psicopatologias da interação e, sobretudo, nos efeitos pragmáticos da comunicação humana, resultantes de desordens do comportamento, parece-nos apropriado estender sua aplicabilidade a todos os campos da comunicação para a melhor compreensão dos fenômenos comunicacionais que ocorrem nas relações interpessoais, grupais e organizacionais.

2.3 DIMENSÕES DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

2.3.1 Possibilidades da comunicação interpessoal

Sob a ótica das organizações, a comunicação apresenta duas dimensões fundamentais – a interpessoal e a organizacional. Por meio da comunicação interpessoal, o indivíduo procura expressar-se e relacionar-se com o outro, num processo interativo e dinâmico de ida e volta, de interferência mútua, de mudanças alternativas, que criam novas relações, situações, estruturas pessoais e sociais. Quando a interatividade ocorre, propiciando uma comunicação autêntica, o indivíduo pode desenvolver a percepção sobre si mesmo e sobre os outros.

Moran (1998, p.9-30) relaciona as possibilidades da comunicação como formas de expressão e relacionamento humanos. Segundo o autor, a comunicação permite a construção de redes complexas de relacionamentos pessoais, interpessoais e grupais e ajuda a desvendar o eu-subjetivo, diminuindo as incertezas e as contradições de cada um ao organizar o caos pessoal. A comunicação propicia o reencontro integrador do indivíduo consigo mesmo e com o outro, reorientando-o para um centro de equilíbrio, onde o eu-objetivo e o eu-subjetivo integram-se harmoniosamente.

A comunicação tem, também, o sentido de busca e expressão, pois, ao mesmo tempo em que se expressa, manifestando algo sobre si, o indivíduo comunica em busca do que lhe falta – apoio, afeto, reconhecimento, aceitação – num processo de troca, que pode resultar numa nova dimensão, na qual a comunicação é vista como compartilhamento. Nesse sentido, a comunicação significa desenvolver processos que possibilitam o aumento da confiança entre as pessoas e um intercâmbio mais intenso a partir daquilo que os aproxima e os une.

Moran estabelece os aspectos cognitivo e afetivo do processo comunicativo, que apresentam ênfases diferentes, uma vez que a comunicação cognitiva ocorre no campo das idéias, sem envolvimento pessoal, e a afetiva se dá por meio da expressão de sentimentos. Apesar das diferenças estruturais, esses aspectos não são excludentes, podendo, inclusive, ocorrer discordâncias de idéias entre os interlocutores sem que isso afete seus relacionamentos interpessoais.

Uma mesma mensagem tem resultados comunicacionais diferentes, quando acontece em contextos emocionais diferentes... É freqüente haver discussões no âmbito do conteúdo, da idéias, quando na realidade a discussão se dá no âmbito da relação, da interação, da afetividade (Moran, 1998, p. 22).

Outra questão apresentada pelo autor é a comunicação competitiva, por meio da qual a pessoa poderá mostrar seu valor, sua concepção do mundo, impondo-se sobre o outro, tentando dominá-lo ou agredi-lo. Quando a pessoa mantém essa postura de forma permanente em suas relações interpessoais, o ambiente passa a ser de disputa e conflito. Uma forma de relação ainda mais negativa é a indiferença, na qual não há o reconhecimento do outro.

A comunicação condicional e a incondicional são aspectos da comunicação interpessoal que se revelam nos resultados pretendidos pelos interlocutores. Uma comunicação é condicional quando as pessoas interagem na base de trocas que, se não atendidas, podem conduzir à dissolução da relação. Numa comunicação incondicional, há aceitação plena das partes, o que favorece o desenvolvimento pessoal, a interação verdadeira, revelando-se como fator importante para o equilíbrio pessoal.

A comunicação é ainda apresentada quanto aos seus aspectos de clareza, ambigüidade, produtividade ou fuga. Na comunicação clara, o emissor demonstra coerência entre o que diz e o que faz. Há uma perfeita sintonia entre a comunicação verbal e a não-verbal, que se complementam para reforçar a mensagem transmitida. Já na comunicação ambígua, o receptor não tem tanta certeza da verdadeira intenção do emissor, que não transmite segurança e coerência entre fala e comportamento. A comunicação é uma ação produtiva quando é instrumento de realização, crescimento, humanização e compreensão pessoal e interpessoal. Como fuga, a comunicação é utilizada pela pessoa não para potencializar suas habilidades ou ampliar sua percepção em relação a si e aos outros, mas para distrair sua atenção dos problemas pessoais, encobrindo, muitas vezes, as raízes desses problemas.

Todas essas questões da comunicação interpessoal estão presentes na organização, uma vez que é o ser humano, com sua subjetividade e suas idiossincrasias, o principal ator no ambiente de trabalho.

2.3.2 Funções da comunicação organizacional

Considerada como um dos processos fundamentais da gestão e do comportamento organizacional, a comunicação exerce, de acordo com Robbins (1999, p.197), “quatro grandes funções nas organizações: controle, motivação, expressão emocional e informação”.

Ao desempenhar a função de controle, a comunicação delinea o comportamento dos membros da organização, com vistas à aceitação e ao cumprimento das orientações formais definidas pelas hierarquias de autoridade. Segundo Thayer (1979, p.228), uma orientação é aceita como autorizada quando o indivíduo “*entende* a comunicação; acredita que não é incoerente com os objetivos da organização; acha que é compatível com seu interesse pessoal; e é capaz, mental e fisicamente, de agir de acordo com ela”.

Para Aktouf (1996, p.136), essa função é a que exerce maior influência nos membros da organização, uma vez que “a comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e ensinada, visa muito mais ao controle e à dominação das situações e dos empregados do que ‘colocar em comum’”. Também Curvello (1996, p.2) aponta para as consequências negativas que a busca do controle e da manipulação, via comunicação, podem trazer para a vida das organizações e das pessoas, exemplificando com

o duplo constrangimento (que consiste em receber uma mensagem e seu contrário, uma solicitação e seu inverso, sem a possibilidade de executá-las). Ele pode ser traduzido na implementação de programas de qualidade total e de vida, paralelamente à introdução de conceitos como o de empregabilidade. Ou seja, a busca de comprometimento e integração, ao mesmo tempo em que se deixa claro que não há garantias de emprego e de estabilidade.

Com relação à função motivacional, ela é exercida quando a comunicação esclarece para os indivíduos o que deve ser feito, dá *feedback* positivo quando eles estão exercendo bem seus papéis e orienta sobre como melhorar o desempenho, caso os níveis esperados pela organização não tenham sido atingidos. A comunicação, aqui, age como o elemento que conduz a pessoa à determinada ação, podendo se apresentar sob a forma de campanhas internas, estímulos a recompensas materiais, premiações por desempenho, entre outras. Nesse sentido, a comunicação organizacional tende a reproduzir o esquema mecanicista de Estímulo – Organismo – Resposta, proposto por Skinner.

No que se refere à função da comunicação como uma expressão emocional, Robbins (1999, p.197) esclarece que ela ocorre na medida em que os indivíduos percebem seus grupos de trabalho como “fontes básicas de interação social”, por meio das quais expressam seus sentimentos e satisfazem suas necessidades sociais. Dessa forma, “a comunicação que acontece dentro do grupo é um mecanismo fundamental pelo qual seus membros demonstram suas frustrações e sentimentos de satisfação”.

Como função informativa, a comunicação relaciona-se ao seu papel de impulsionar o movimento dos indivíduos em direção aos princípios e objetivos centrais da

organização. Por meio da transmissão e obtenção de dados e informações, viabiliza-se o processo de tomada de decisões que permitem a execução ou otimização de atividades específicas. Embora sejam utilizados indistintamente, dados e informações apresentam diferenças significativas, uma vez que dados são números e fatos brutos, não analisados, e informações são os dados que foram organizados ou analisados de algum modo significativo.

Inerente às demais funções da comunicação, a função informativa pressupõe os aspectos de compreensibilidade, validade e utilidade da mensagem, ou seja, a informação 1º) deve ser compreensível para o receptor, não apresentando ambigüidades que possam comprometê-la; 2º) pode ser comprovada pelo receptor por estar em consonância com suas condições e fatores pessoais, por ratificar a credibilidade da fonte emissora e/ou por ser congruente com o próprio sistema psicológico do receptor, suas expectativas e intenções; e 3º) deve ser relevante, demonstrando alguma utilidade para o receptor (Thayer, 1979, p.182-91).

Sob um enfoque informativo, Girin (1996) defende a existência de duas grandes categorias de atos de comunicação organizacional: por um lado, os que estão ligados diretamente à definição e à execução dos objetivos da organização, denominados por Girin como atos de comunicação funcionais; e por outro, os que estão orientados, sobretudo, para a coletividade com vistas à manutenção da ordem social, qualificados pelo autor como atos de comunicação relacionais.

No âmbito das comunicações funcionais, Girin (1996, p.32) esclarece que “cada função ou cada posto de trabalho exige, para que as tarefas a eles afetas sejam executadas, a realização de um grande número de atos de comunicação que vão desde um simples pedido... até a troca complexa de argumentos sobre um assunto técnico intrincado”. Já os atos de comunicação relacionais comportam as “cerimônias, celebrações coletivas que permitem confirmar a existência de comunidades, corroborando em seus membros o sentimento de filiação e ela” e os rituais ou “estereótipos relacionais, que permitem manter o vínculo social e marcar posições” (Girin, 1996, p.33).

Às quatro funções básicas – controle, motivação, expressão emocional e informação, deve-se acrescentar uma nova função que ganhou força nas últimas duas décadas do século XX, em razão do necessário reposicionamento das organizações no competitivo mercado globalizado: a de estimular os processos de mudança e inovação constantes. O processo de comunicar metas e visões por toda a organização requer a utilização de múltiplos canais de comunicação, que possibilitem a circulação de informações de forma intensa e confiável. Nesse contexto, a comunicação passa a ser utilizada como atividade estratégica, capaz de criar um senso compartilhado em relação à missão, à visão e aos valores organizacionais e de propiciar um ambiente motivacional favorável à aprendizagem e à ação produtiva. No que se refere à aprendizagem, Curvello (1996, p.1) entende que, quando praticada com ética, a comunicação organizacional

pode provocar uma tendência favorável à participação dos trabalhadores, dar maior sentido ao trabalho, favorecer a credibilidade da direção (desde que seja transparente), fomentar a responsabilidade e aumentar as possibilidades de melhoria da organização ao favorecer o pensamento criativo entre os empregados para solucionar os problemas da empresa.

Assim, em processos de mudança, a comunicação deve assumir seu papel decisivo na formulação de estratégias para aumentar internamente o nível de entendimento, valorizar a livre troca de idéias e informações e criar um clima favorável ao crescimento.

2.4 SISTEMÁTICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

2.4.1. Implicações dos modelos funcionalistas na comunicação organizacional

O paradigma funcionalista baseado nos modelos de Lasswell, Shannon, Wiener e Lazarsfeld procura, basicamente, compreender os atos da comunicação, destacando-se a maneira pela qual os emissores e os receptores codificam e decodificam as mensagens, como são selecionados e utilizados os meios de comunicação e como o processo pode influenciar os aspectos comportamentais e motivacionais do receptor.

A eficiência e a eficácia desses modelos estão determinadas pela quantidade de informações transmitidas e pelos efeitos que o emissor espera gerar na recepção. De acordo com Fiske (1990, p.14), “quando o efeito é diferente ou menor do que aquele que se pretendia, esta escola tende a falar em termos de fracasso de comunicação e a analisar os estádios do processo para descobrir onde é que a falha ocorreu”.

Thayer (1979, p.133) ressalta que

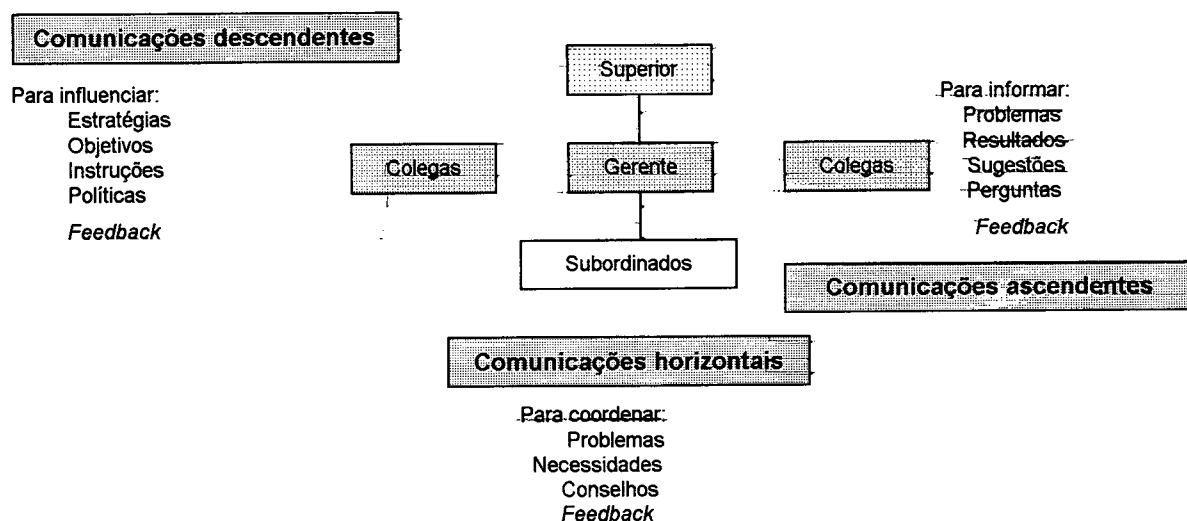
o funcionamento de um complexo sistema de dados, por si só, não garante a ocorrência da comunicação. Da mesma forma, a perfeita transmissão de um discurso não assegura a ocorrência do impacto pretendido... a comunicação ocorre apenas *dentro* das pessoas, e não no transporte ou no processamento mecânico (ou eletrônico) dos dados.

Katz e Kahn (1973, p.269) analisaram a direção do fluxo de informação (quem comunica a quem) e as características dos circuitos de comunicação (como e o quê está sendo comunicado) no ambiente organizacional, destacando a comunicação descendente, determinada pelo padrão de autoridade das posições hierárquicas; a comunicação horizontal, que ocorre entre pares no mesmo nível organizacional; e a comunicação ascendente, estabelecida a partir das bases da estrutura para os níveis superiores da organização.

Conforme assinala Schermerhorn (1999, p.261), esses fluxos integram os canais de comunicação formais que “seguem a cadeia de comando estabelecida pela hierarquia de autoridade da organização”, enquanto “os canais de comunicação informais se desenvolvem separadamente da estrutura formal e não seguem a cadeia de comando”.

A figura 2.4 apresenta a estrutura e principais propósitos dos canais de comunicação formais.

Figura 2.4 – Canais de comunicação formais



Adaptado de Schermerhorn, Jr. J. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Na comunicação descendente, o fluxo de informação se origina nos níveis decisórios e desce até as bases, objetivando, principalmente, assegurar o desempenho correto do papel de cada membro da organização, ao mesmo tempo em que se mostra como instrumento de controle e regulação dos comportamentos individuais. Nesse sentido, visa informar sobre políticas e procedimentos, divulgar instruções e diretrizes para o cumprimento da tarefa, padronizar comportamentos e, em última instância, alinhar os objetivos de cada um aos objetivos organizacionais, criando o senso de missão.

O "fluxo de duas etapas" proposto por Lazarsfeld é particularmente importante para a efetividade da comunicação descendente, quando as informações originadas na cúpula são demasiadamente gerais para atingir a todos e muito distantes das experiências cotidianas do indivíduo. Os líderes devem desempenhar o papel de tradutores das mensagens sobre políticas organizacionais, convertendo-as em significados compreensíveis aos sistemas de codificação de cada setor da estrutura.

O fluxo de comunicação ascendente, que se origina nas bases da organização, encaminha aos níveis superiores informações funcionais e operativas sob a forma de relatórios, exposição de problemas e soluções no cumprimento das atividades, apresentação de sugestões, entre outras. As empresas modernas vêm estimulando e valorizando a prática do *feedback* linha acima, sobretudo por permitir o

aprimoramento de procedimentos e práticas com resultados bastante favoráveis em termos de ganho de produtividade no mercado altamente competitivo.

Para facilitar o processo de comunicação ascendente, sobretudo em organizações de grande porte ou que possuem unidades em diversos pontos geográficos, algumas práticas têm se apresentado como bastante eficazes. Entre elas, Corrado (1994, p.63) destaca as que se seguem.

1. Sistemas para ouvir por intermédio dos supervisores de primeira linha.
 - a. Entrevistas pessoais.
 - b. Reuniões face a face com grupos pequenos.
2. Sistemas nas unidades.
 - a. Programas de sugestões.
 - b. Escolher dez pessoas na unidade. Preparar um conjunto de perguntas e obter as respostas.
3. Sistemas em nível da corporação.
 - a. Incentivar e imprimir cartas francas no jornal dos empregados.
 - b. Pesquisa do índice de leitura das publicações.
 - c. Pesquisas formais de atitude.

Na comunicação horizontal, o fluxo de informação ocorre entre as pessoas que se encontram no mesmo nível hierárquico, contribuindo para a coordenação de tarefas e para a criação de um espaço onde o indivíduo pode encontrar apoio emocional e social entre seus pares. Deve-se destacar, entretanto, que em organizações onde os processos de comunicação descendente não são muito bem desenvolvidos e o fluxo ascendente não é estimulado, o ambiente acaba por favorecer a horizontalidade da troca de informações, o que pode gerar ruídos e descompassos no funcionamento organizacional.

Nesse ponto, torna-se necessário ressaltar a importância dos canais de comunicação informais, que, de acordo com Bowditch (1992, p.89-90), "constituem o caminho primário através do qual tanto rumores como informações são transmitidos às pessoas". Rumores, fofocas e boatos surgem principalmente como uma resposta à falta de informações oficiais precisas e como uma reação "a situações onde haja ambigüidade e ansiedade sobre algo importante para as pessoas envolvidas".

De toda forma, é preciso reconhecer que os fluxos e a efetividade da comunicação interna estão imbricados com a existência dos canais formais e informais, que configuram a rede comunicacional e estabelecem a dinâmica do processo. Outro

fator determinante é a importância que a administração confere à comunicação organizacional como instrumento estratégico para o alcance de suas metas e objetivos.

2.4.2. Implicações da linguagem e dos significados no contexto organizacional

Conforme assinala Jean-François Chanlat (1996, p.29), “passagem obrigatória para a compreensão humana, a linguagem constitui um objeto de estudo privilegiado e sua exploração no contexto organizacional é permitir que se desvendem as condutas, as ações e as decisões.”

No ambiente do trabalho, a linguagem é o instrumento fundamental, tanto para o estabelecimento do contato entre as pessoas quanto para a obtenção dos resultados esperados pela organização. É pela linguagem que se estabelecem as relações interpessoais e proliferam uma enorme variedade de situações, de expressões e sentimentos, que extrapolam os limites dos intercâmbios meramente profissionais e fazem despontar, muitas vezes, o universo da subjetividade dos interlocutores.

Assim como o diálogo é uma oportunidade para o indivíduo exercer sua influência sobre as atitudes e o comportamento do outro, o discurso organizacional é a maneira pela qual se constituem os comportamentos individuais ou coletivos no âmbito profissional. Sob esse prisma, Alain Chanlat e Bédard (1996, p.137-147) apontam os obstáculos e as possibilidades que o diálogo comporta nas organizações. Como obstáculos, os autores consideram a ideologia gerencial, a “língua administrativa”, os jargões especializados e a estrutura burocrática, e como dimensões propícias ao estabelecimento de relações comunicativas, a evolução dos valores da sociedade ocidental, a dinâmica interna dos grupos informais e as práticas humanísticas adotadas pelos líderes de turma.

Apresentamos, a seguir, como os autores analisam cada uma dessas dimensões e suas conseqüências no contexto organizacional.

Na medida em que o pensamento dominante nas organizações ocidentais considera

a racionalidade econômica como a premissa básica para se obter a otimização dos meios, a ideologia gerencial configura-se como um dos obstáculos ao diálogo. Para tornar-se rentável, eficaz e produtiva, a organização deve agilizar seus processos, numa verdadeira “obsessão pela administração do tempo”, que acaba por “reduzir os intercâmbios a sua expressão mais elementar, mais primária e mais grosseira” (Chanlat e Bédard, 1996, p.137). Dessa forma, ao conceber a rapidez como sinônimo de eficácia, a organização não estimula os contatos interpessoais mais intensos, que poderiam contribuir para o aprofundamento do diálogo entre seus membros.

Outra característica marcante da ideologia gerencial é o arraigado conceito de autoridade, que entende a obediência e a submissão como a tônica das relações no mundo do trabalho. O resultado é um ambiente onde as idéias e os conceitos organizacionais se impõem sobre a expressão individual, favorecendo a “institucionalização do monólogo”, que, de acordo com os autores, “estimula os subordinados a se censurarem, a evitar os assuntos tabus e a adotar uma personalidade moldada” (p.138).

A “língua administrativa” é outra dimensão que dificulta a expressão e limita a troca significativa de mensagens. Sob a forma de uma linguagem limitada, vazia, impositiva e fechada, a “língua administrativa” não propicia o intercâmbio de significados, reduzindo a possibilidade de exposição de novos e diferentes pontos de vista. A utilização de *slogans*, palavras de ordem, símbolos, cerimônias e rituais visa à criação de um sentido comum, reiterando a identificação do grupo com os valores veiculados pela organização. Ainda como limitadora do diálogo, a “língua administrativa” tem possibilitado o surgimento de jargões especializados que maximizam “a troca de informações com um dispêndio mínimo de tempo e símbolos, aproveitando-se do treinamento e experiência compartilhados por seus usuários” (Wagner III e Hollenbeck, 1999, p.195). Embora facilitem a comunicação entre os pares de cada especialidade, os jargões dificultam a compreensão e a criação de significados comuns nos diferentes contextos profissionais que compõem o todo organizacional.

O último obstáculo apresentado por Chanlat e Bédard diz respeito à estrutura

burocrática, que reforça o princípio da autoridade hierárquica. Os abusos de poder na organização refletem-se em atitudes de autoritarismo, falta de consideração para com os subordinados, em constantes críticas ao trabalho desenvolvido e na desvalorização e no desrespeito à competência individual. As consequências desses desconfortos levam, inevitavelmente, aos conflitos e à criação de um clima de desconfiança e instabilidade que abalam as estruturas comunicacionais e geram comportamentos contrários aos pretendidos pelos discursos oficiais, interferindo, inclusive, na obtenção de resultados positivos na organização.

No que se refere às condições que favorecem o estabelecimento do diálogo, Chanlat e Bédard (1996) destacam três condições que o favorecem. A primeira diz respeito ao fato de que, sobretudo nas sociedades democráticas, os direitos de expressão do indivíduo abriram um espaço para que valores como a ética, a justiça e a cidadania possam ser respeitados e exercidos integralmente também nas organizações. Assim, ao estender as prerrogativas da cidadania para o contexto organizacional, as pessoas esperam poder falar e ser ouvidas.

A segunda refere-se à dinâmica interna dos grupos informais, onde, diferentemente da “língua administrativa”, o que se fala é a “língua natural”, por meio da qual os membros do grupo se reconhecem e se expressam em narrativas “marcadas por um clima caloroso, de afeição, de respeito mútuo e amizade” (p.144). Nesse contexto, há liberdade para o uso de jogos de palavras e frases entremeadas de brincadeiras e humor e espaço para a compreensão de meias-palavras e de mensagens cifradas, em sistemas de códigos muitas vezes reconhecidos somente pelos integrantes do grupo.

Além disso, nos grupos informais as pessoas são capazes de interagir em níveis mais profundos, questionando inclusive as trocas, os intercâmbios e a maneira pela qual se comunicam, ou seja, estabelecendo o que a lingüística denomina de metacomunicação. Naturalmente, essa inclusão ao grupo determinará os padrões de comportamento de seus membros, que devem se mostrar solidários, compreensivos, colaborativos, predispostos a ouvir e a auxiliar seus companheiros e a manter-se fiéis à palavra empenhada perante o grupo de referência.

Os grupos informais criam, portanto, suas próprias normas que vão construir e reforçar as crenças individuais e coletivas.

Chanlat e Bédard (1996, p.145) exemplificam as atividades de “falar dos outros” como um meio de estabelecer comportamentos que devem ser seguidos os banidos. Segundo eles, “tais atividades desempenham um papel fundamental para manter e desenvolver a identidade de cada um, e para atenuar os efeitos da violência vivida na estrutura formal”. Um comportamento típico que confirma essa assertiva é o do empregado que, após sofrer uma agressão que coloca em questionamento sua identidade, procura partilhar sua vivência negativa com outro membro de seu grupo, “junto ao qual encontrará um ouvido compreensivo e a possibilidade de se reconstruir”.

A terceira condição apresentada diz respeito às práticas mais humanizadas de gestão de líderes de turma. Lideranças que demonstram interesse em conhecer os anseios e os problemas de seus colaboradores, que estimulam o diálogo no dia-a-dia e facilitam a participação nos processos decisórios, criam um clima de trabalho mais harmonioso e motivador. Essas habilidades comunicacionais resultam, basicamente, da capacidade de ouvir e compreender as razões do outro – estabelecendo o que Carl Rogers chamou de escuta ativa – e da abertura e do aperfeiçoamento das comunicações ascendentes.

A escuta ativa pressupõe “a vontade e a capacidade de escutar a mensagem inteira (verbal, simbólica e não-verbal), e responder apropriadamente ao conteúdo e à intenção (sentimentos, emoções etc) da mensagem” (Bowditch, 1992, p.86). No papel de ouvinte ativo, o líder interage com o funcionário para desenvolver os significados e chegar à compreensão real da mensagem. Para tanto, escuta não só as palavras em si, como assimila também seus significados subjacentes, muitas vezes expressos nos gestos, no tom da voz, na emoção da mensagem.

O outro recurso imprescindível para o exercício de uma gestão mais humanizada se revela pelo estímulo à utilização dos canais de comunicação ascendente. Essa atitude só se viabiliza pela quebra das barreiras de status, que inibem a expressão das pessoas em posição inferior na hierarquia organizacional, e do aumento da

freqüência de contatos interpessoais, que ajudam a criar uma relação de confiança e aceitação.

Dessa forma, o papel do líder de turma contribui não apenas para a melhoria das relações interpessoais, como também para o desenvolvimento de um ambiente interativo que facilita o alinhamento entre a estratégia da organização e as pessoas nela envolvidas. Compreendido pelo pesquisador norte-americano James Grunig como “comunicação simétrica”, esse trabalho de mediação inclui a negociação e a administração de conflitos, resultando em um processo de comunicação mais ético e mais justo, uma vez que busca o equilíbrio entre o interesse da organização e o interesse dos indivíduos (Kunsch, 1999).

2.4.3 Entraves à eficácia da comunicação interna

Em 1995, a empresa de consultoria mundial Watson Wyatt Worldwide, especializada nas áreas de Administração, Recursos Humanos e Comunicação, realizou uma ampla pesquisa com 1.800 líderes empresariais na França, Alemanha, Japão, Inglaterra, Estados Unidos e Canadá. O objeto da pesquisa era o de analisar os fatores que determinam o sucesso empresarial na era das mudanças. Ao lado das preocupações com o desenvolvimento de novas lideranças, da produtividade e do treinamento de pessoal, a comunicação interna foi apresentada como ferramenta estratégica no processo de mudança. Apesar da unanimidade no momento de considerá-la como essencial, a comunicação de mão dupla ainda é muito insuficiente nas organizações. Apenas 1/3 dos entrevistados disse que os programas de comunicação são efetivos. Da mesma forma, somente 1/3 afirmou que suas empresas explicam as razões das decisões antes de implementá-las (Sanchez, 1997).

Outra pesquisa realizada em 2000 pela consultoria William M. Mercer, com mais de 70 empresas de São Paulo, revelou que na maioria delas a comunicação interna simplesmente não funciona: para 67% das organizações, a eficácia da comunicação interna é um dado desconhecido; enquanto que em 59% das empresas, os empregados não entendem corretamente a missão e os valores organizacionais. Os

dados indicaram, ainda, que 64% das organizações reconhecem que fofocas e boatos no ambiente de trabalho exercem influência muito maior sobre os funcionários que os avisos formais; e que 49% das empresas admitem que os comunicados internos não refletem, em sua maioria, os objetivos da corporação (Veja, 21/6/00).

Ao reafirmarem a necessidade de se analisar e compreender a importância das redes informais e de se divulgar com clareza e objetividade a missão e os rumos da organização, os dados demonstram algumas das razões pelas quais a comunicação eficaz tem sido apontada como uma das maiores dificuldades das empresas modernas.

Segundo Bartolomé (1999), os principais obstáculos para a comunicação organizacional são os padrões disfuncionais de comportamento, a falta de visão e liderança organizacional, as barreiras interculturais, as barreiras estruturais e geográficas e o excesso de dados. Cada um desses obstáculos requer interferências específicas que vão exigir, muitas vezes, uma transformação radical do ambiente.

Até hoje, a intervenção de especialistas e consultores na questão das disfunções comportamentais não tem obtido o êxito pretendido, uma vez que esse trabalho se volta, basicamente, para “uma análise profunda das comunicações humanas, o esclarecimento de suposições e motivos, e mudanças nos processos de comunicação depois de superado o ‘ruído’ que ameaça todo o processo” (Bartolomé, 1999, p.XIV). Ao tentar solucionar os problemas de comportamento, eles introduzem práticas que pretendem aumentar a coesão e a cooperação, sem levar em conta a resolução aberta dos conflitos, e esquecem-se de se dirigir ao cerne da questão: à atitude de resistência das pessoas face às mudanças.

Para uma mudança atitudinal eficaz e duradoura é necessário ao indivíduo criar razões próprias coerentes para a mudança de posição. Apenas as razões externas, transmitidas por meio de informações, são pouco eficazes para provocar mudança de atitudes, fato que talvez explique a pouca influência de campanhas educativas e de conscientização na mudança de hábitos e comportamentos das pessoas.

A falta de visão e de liderança organizacional também prejudica os resultados da comunicação, uma vez que torna as pessoas inseguras e desconfiadas sobre os objetivos das mensagens. Essa barreira deve ser trabalhada através da criação de uma cultura organizacional que se estenda a toda empresa e estimule o surgimento de líderes criativos e determinados, que reconheçam a importância do diálogo interno no dia a dia para o compartilhamento e alinhamento dos valores organizacionais.

As barreiras interculturais ganharam novos contornos com o advento da globalização. O contato com outros povos, culturas e idiomas estrangeiros tem levado as organizações a enfrentar dificuldades em seus processos de comunicação. Além disso, como reflexo do ambiente externo, cresce dentro das organizações a presença e a força das subculturas, com seus estilos, valores e linguagens próprios, que tendem a reforçar os problemas de comunicação interna.

Para Bartolomé (1999, p.XV), as barreiras estruturais e organizacionais são as mais marcantes no que se refere à eficácia da comunicação organizacional.

Conhecemos estes obstáculos muito bem: hierarquias rígidas dificultam a comunicação do escalão mais baixo com o mais alto; múltiplos estratos hierárquicos retardam o fluxo da comunicação e distorcem as informações no meio do caminho; especialização, departamentalização e outras formas de diferenciação organizacional tendem a isolar as pessoas e impedir que se comuniquem, o que dificulta o estabelecimento de sistemas integrados eficazes; a explosão do conhecimento levou a uma explosão paralela da necessidade de especialistas que, em muitos casos, excedem a nossa habilidade de criar mecanismos que lhes possibilitem a mútua cooperação.

A última barreira apresentada por esse autor refere-se aos comportamentos resultantes da sociedade da informação. Além da ênfase na velocidade, a sociedade da informação está sobrecarregando as pessoas com uma quantidade de informações muito maior do que podem processar de modo eficaz. O resultado é o excesso de dados, que, muitas vezes, compromete a capacidade do indivíduo em distinguir a informação útil da descartável, em diferenciar a essência da mensagem do que é meramente acessório.

2.5 A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

A complexidade e a intensificação das mudanças ambientais, vividas nas últimas décadas, estimularam um comportamento organizacional cada vez mais voltado para o conceito de gestão estratégica.

Empresas bem-sucedidas na implantação de um processo de gestão estratégica têm em comum a maneira pela qual enfocaram os cenários externo e interno. Por um lado, são organizações que se voltaram para o passado a fim de selecionar as experiências positivas, considerando-as como suporte para as atividades desenvolvidas no presente e como instrumento capaz de impactar o futuro. Por outro, utilizaram o aprendizado sobre erros e acertos a fim de orientar as ações organizacionais para a mudança criativa e inovadora.

A gestão estratégica implica na definição do escopo do negócio e na análise, no nível do ambiente externo, das forças macroambientais, dos relacionamentos e do ambiente competitivo. No nível interno, consiste no desenvolvimento da visão e da missão na aquisição das competências distintivas, no desenvolvimento de valores e políticas, na definição de estratégias e objetivos e em sua implementação e controle mediante a adequação do modelo organizacional (Tavares, 2000, p.147).

Nesse contexto, a informação passa a ser a principal ferramenta para impulsionar a vantagem estratégica da organização. A dinâmica desse processo exige a adoção de uma comunicação efetiva, que se utilize tanto dos canais formais como informais, e que permita a todos os membros estarem sintonizados no sentido da missão comum. Para tanto, é necessário garantir o acesso de todos à informação confiável, promovendo a política das comunicações abertas que reforçam a prática do diálogo, o entendimento entre os funcionários e o compartilhamento de experiências.

Tavares (2000, p.94-95) assinala que uma boa comunicação “permite que indivíduos e grupos vejam significado em suas ações e também como estão contribuindo para a construção da visão e para o cumprimento da missão da organização”. Nesse sentido, cabe ao processo de comunicação

identificar um estado de insatisfação diante de um problema ou em torno de algo que pode ser melhorado. Em seguida, despertar o desejo de mudança e, finalmente, canalizar as energias, transformando-as em ações para que a mudança efetivamente ocorra.

Segundo Kotter (1997, p.85), a visão da mudança só é revelada “quando a maioria dos envolvidos em uma empresa ou atividade tem um entendimento comum de seus objetivos e direção. Esse senso compartilhado de um futuro desejável pode ajudar a motivar os tipos de ações que provocam transformações”.

Para obter esse grau de envolvimento, Kotter relaciona sete princípios básicos que devem ser adotados nos processos comunicacionais: o estabelecimento de uma comunicação direta e simples; o uso de metáforas, analogias e exemplos; a criação de diversos fóruns de discussão; o modelo de comportamento da liderança; a resolução explícita das inconsistências aparentes; e a manutenção da comunicação de mão dupla, conforme apresentado no quadro 2.1.

Quadro 2.1 – Elementos-chave para a Comunicação Eficiente da Visão

- **Simplicidade:** Todo o jargão e linguagem técnica devem ser eliminados.
- **Metáforas, analogias e exemplos:** Uma imagem verbal vale mais do que mil palavras.
- **Fóruns múltiplos:** Grandes e pequenas reuniões, memorandos e informativos, interação formal e informal – tudo isso é eficiente para divulgar a teoria.
- **Repetição:** As idéias são absorvidas somente depois que tiverem sido ouvidas muitas vezes.
- **Liderança através de exemplos:** O comportamento de pessoas importantes inconsistente com a visão esmaga outras formas de comunicação.
- **Explicação de inconsistências aparentes:** Inconsistências não explicadas minam a credibilidade de toda a comunicação.
- **Mão dupla:** A comunicação de mão dupla é sempre mais poderosa do que a comunicação de mão única.

KOTTER, John P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

A consecução desses princípios propicia a todos os envolvidos no processo de gestão estratégica trabalharem sobre uma base comum. Para se atingir esse nível de participação, os processos de comunicação interna devem trabalhar de maneira integrada e contínua com a área de Recursos Humanos, estabelecendo estratégias que levem ao alinhamento de interesses e ao compartilhamento de significados. Corrado (1994, p.76) argumenta que

o desenvolvimento de material de comunicação apropriado precisa ser um exercício conjunto entre os setores de Recursos Humanos e de Comunicação, que resulte em mensagens claramente vinculadas aos objetivos de nível corporativo de recursos humanos, de acordo com um cronograma específico, sendo avaliadas em termos de mudança de comportamento mensurável.

Estudos realizados pela empresa mineira Idéia Comunicação Empresarial verificaram como as empresas trabalharam a comunicação interna de forma mais estratégica e evoluíram, ao longo de 12 anos, para ter uma gestão completa do processo, desde o planejamento das ações até o monitoramento dos resultados.

O quadro 2.2 apresenta os resultados desse levantamento realizado de 1986 a 1998 em 13 empresas de quatro estados brasileiros (Minas Gerais, São Paulo, Bahia e Espírito Santo), de grande e médio porte, com 1.865 entrevistados, representando um universo de 16 mil empregados.

Quadro 2.2 – Evolução das demandas nas empresas e na comunicação interna

Período	Nas empresas	Na comunicação interna
1986 a 1989	<ul style="list-style-type: none"> -Reserva de mercado. -Normas de RH bem definidas. -Primeiros sinais de mudança no cenário mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> -Meios utilizados de forma amadora e pontual. -Desinformação geral. -Rumores e boatos incomodavam trabalhadores.
1990 a 1995	<ul style="list-style-type: none"> -Globalização como tendência. -Abertura do mercado brasileiro. -Preocupação com competitividade e implantação de programas de qualidade e educação. -Novas exigências para lideranças empresariais. -Revisão das normas/políticas de RH 	<ul style="list-style-type: none"> -Profissionalização da Comunicação interna. -Disponibilização de informações básicas sobre a empresa. -Empregados perdidos quanto às mudanças buscam referências através das chefias. -Lideranças começam a ser demandadas para desenvolver habilidades de condução da Comunicação nas equipes.
1996 a 1998	<ul style="list-style-type: none"> Globalização como realidade. -Competição acirrada nos mercados interno e externo. -Mudanças na economia afetando fortemente as empresas. -Crescimento do desemprego e mercado informal. -Valorização, no mercado formal, de trabalhadores com conhecimento. -Novas bases na relação capital-trabalho (remuneração variável, fim do conceito de emprego, participação nos lucros). 	<ul style="list-style-type: none"> -Profusão de meios e informações. -Crescimento dos meios eletrônicos, mas preferência pela Comunicação direta. -Demanda da linha de frente por maior agilidade e consistência na Comunicação interna. -Maior preocupação dos empregados com os rumos da empresa e a manutenção do emprego. -Sobrecarga de trabalho e falta de tempo afetando o ambiente interno e a Comunicação.

Idéias da Idéia. Boletim sobre projetos e clientes da Idéia Comunicação Empresarial. Disponível em <http://www.ideiacom.com.br/ideias_da_ideia/jornal02/fatos_e_dados.thm>

2.6 COMUNICAÇÃO, CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS

A organização do trabalho é uma minissociedade que desenvolve sua própria cultura e subculturas, seus padrões de comportamento, suas crenças e hábitos, comuns a todos os seus membros. Por intermédio da cultura, a organização delineia sua identidade e se singulariza em relação às outras. A cultura não é algo estático, mas “um processo contínuo, pró-ativo da construção da realidade e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade” (Morgan, 1996, p. 135), devendo interagir, sistematicamente, com os demais elementos da organização, como estrutura funcional, padrão tecnológico, estilo de liderança e comunicação.

No fim da década de 80, do século XX, Smircich e Calas explicitaram três motivos para o grande interesse pela cultura organizacional:

- o primeiro, que se assemelha ao que acabamos de citar, seria um deslocamento da perspectiva gerencial americana em direção à imagem da ‘aldeia global’ no que concerne à visão do mundo atual: menos etnocentrismo e mais preocupação com o que é feito em outras sociedades;
- o segundo seria um deslocamento das teorias da organização e da comunicação que, nestes últimos dez anos, preocuparam-se muito mais com os complexos e profundos determinantes mentais do comportamento, como os processos de significado, de linguagens;
- o terceiro, finalmente, se originaria de um deslocamento ocorrido nas próprias sociedades humanas: a compreensão dos fenômenos passa a merecer mais interesse do que, como na tradição positivista, a observação sistemática, o registro e a descrição-explicação. Trata-se de um deslocamento em direção da compreensão de ‘significações subjetivas’ dos fenômenos após uma longa tradição de apego à ‘explicação objetiva’ deles (Smircich e Calas *apud* Aktouf, 1993, p.44).

Como contextos fundamentais das relações humanas, as organizações devem ser compreendidas como redes interativas, por meio das quais valores e significados são compartilhados, configurando-se, assim, como a base da cultura organizacional. Na concepção de Schein (1986, p.47),

a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

A esse conceito, Fleury M.T. (1989, p.22) incorporou a dimensão do poder para conceituar a cultura de uma organização como

um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Torquato (1986) assinala que, pela capacidade de transferir simbolicamente idéias e de influenciar pessoas, a comunicação acaba por exercer uma forma de poder expressivo na organização, promovendo a criação de consenso sobre um sistema de valores e, conseqüentemente, a maior aceitação da ideologia empresarial. Nesse contexto, é a comunicação interna, tanto a estabelecida pelos canais formais como a que emerge dos canais informais, o fator determinante para a difusão e o compartilhamento da cultura organizacional.

Vários são os canais utilizados pela rede formal de comunicação para ajustar o discurso organizacional, entre eles, ofícios, cartas, formulários, relatórios de desempenho, cartazes, revistas, boletins e jornais internos, além das reuniões formais realizadas entre chefias e subordinados ou entre pessoas do mesmo nível funcional. A rede informal, por sua vez, utiliza-se das expressões e manifestações espontâneas e dos laços informais para difundir os fatores sociológicos e psicológicos da coletividade. A comunicação interna exerce, portanto, papel fundamental na forma como a cultura organizacional é percebida, assimilada, trabalhada em nível de códigos, difundida e retro-alimentada pelo modelo de comunicação.

O processo de comunicação torna viva a cultura organizacional. De acordo com Freitas (1999, p.58),

os valores são transmitidos por meio da comunicação. O indivíduo comunica sua cultura a começar pela vestimenta que usa no trabalho, passando por seus hábitos, suas atitudes. Ele está o tempo todo se comunicando pelo olhar, pelo gesto, pela escrita, ele está, na verdade, mostrando valores. Então a comunicação é, realmente, o melhor caminho para se estudar a cultura organizacional. É pela análise da comunicação de uma empresa que percebemos o pensar e o sentir dessa organização.

A adoção de uma linguagem comum viabiliza a homogeneização de valores, crenças e metas, bem como, a difusão do universo simbólico criado pela organização e internalizado pelas pessoas, influenciando no desempenho, na produtividade e na satisfação das pessoas no ambiente de trabalho. Deve-se, no entanto, não perder de vista que o comportamento organizacional não é de todo homogêneo, uma vez que sistemas de valores diferentes estão presentes na organização, muitas vezes competindo entre si e criando realidades distintas. O resultado disso é a coexistência de subculturas, ou mesmo de uma vertente de contra-culturas, que se opõem aos valores da cultura dominante.

Como crítico à “cultura de empresa”, Aktouf (1993) vê nessa “corrente predominante” de gestão uma forma de imposição de valores e de uma identidade coletiva que objetiva a adoção de uma cultura convergente, abrigando os interesses de dirigentes e dirigidos. De acordo com essa perspectiva,

mesmo admitindo que a cultura é construída por meio de interação, e que os gerentes têm um papel no estabelecimento das condições dessa interação, existe um odor de manipulação nessa situação que faz crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos; que ela possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa decretada e mudada à vontade (Aktouf, 1993, p. 47).

Nessa ambiência, os processos de comunicação interna tornam-se essenciais na medida em que o *feedback* é uma possibilidade para a organização conhecer e compreender os diferentes sentimentos, percepções e expectativas de cada grupo de trabalho. Como afirma Torquato (1986, p.34), não se trata de imprimir-se à comunicação “a tarefa de excluir as forças de desagregação, mas, ao contrário, oferecer aos empregados meios para reforçar e trazer à tona seus valores básicos, numa forma de socialização adulta da cultura”.

Essa prospecção é possível pela aplicação de pesquisa de clima interno, um complexo levantamento sobre o ambiente organizacional. De acordo com Coda (1997, p. 97),

a pesquisa de clima organizacional caracteriza-se como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de empregados da organização. Representa um modo constante de obter e de fornecer *feedback*, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados.

Os conceitos de clima e de pesquisa de clima organizacional mantêm interfaces com as questões de motivação e satisfação no trabalho. Coda (1997, p.98) distingue esses dois últimos conceitos. Segundo o autor,

motivação é uma energia **direta** ou **intrínseca**, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado. **Satisfação** é uma energia **indireta** ou **extrínseca**, ligada a aspectos como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas e várias outras condições que precisam ser atendidas – e isto fundamentalmente a partir da ótica do empregado – no ambiente de trabalho. São esses aspectos extrínsecos os elementos básicos formadores daquilo que é chamado **Clima Organizacional** e que nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.

Segundo Graça (1999), o clima organizacional é o que as pessoas costumam chamar de *ambiente de trabalho* ou *atmosfera psicológica*, que envolve a relação entre empresa e colaboradores, traduzida no *clima humano das organizações*.

A maneira como as pessoas percebem ou experimentam o ambiente de trabalho influencia o seu comportamento e a forma como se relacionam umas com as outras, com conseqüências diretas nos níveis de concordância, engajamento e participação na vida organizacional (Torquato, 1991). Um trabalho conjunto que integre os objetivos finais das políticas de recursos humanos e comunicação contribui para uma ação mais efetiva no que concerne à percepção que os empregados vão formar a respeito da organização.

Dessa forma, os processos de comunicação interna devem prover a área de Recursos Humanos com instrumentos que estabeleçam a compreensão e a concordância das políticas, normas, metas e dos objetivos organizacionais. A partir da aceitação, obtém-se o engajamento que facilita a internalização das normas pelos empregados e uma atitude de pró-atividade, fundamentais para o estabelecimento de uma participação positiva e construtiva nos objetivos organizacionais.

Em estudos realizados nas empresas brasileiras, por um período de três anos, Coda observou que são poucas as empresas que se preocupam, efetivamente, em avaliar como seus empregados percebem a maneira como estão sendo tratados no ambiente de trabalho. O autor pôde constatar que nos locais em que pesquisas de

clima haviam sido realizadas, os itens com níveis de insatisfação superavam os que apresentavam satisfação, conforme o apresentado no quadro 2.3.

Quadro 2.3 – Aspectos percebidos em pesquisas de clima organizacional realizadas em empresas brasileiras

Itens geradores de satisfação	Itens geradores de insatisfação
Natureza do trabalho Identificação com a organização Relacionamento interpessoal	Políticas e práticas de gestão de recursos humanos Filosofia ou modelo de gestão Processo de comunicação Qualidade das Chefias Grau de relacionamento entre as diferentes áreas funcionais

Coda,R. *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1997.

Os estudos comprovaram que o estilo de liderança e o processo de comunicação aparecem como fatores que provocam impactos no clima organizacional. Ao examinar as principais recomendações de especialistas em motivação para modificar ambientes considerados insatisfatórios ou desfavoráveis, Coda (1997, p.97) verificou que muitas dessas sugestões podem ser viabilizadas. São elas:

Fornecer aos empregados as informações de que precisam para desenvolver um bom trabalho; garantir *feedback* constante; envolver os empregados nas decisões que os afetam; criar canais de comunicação de fácil utilização; perguntar diretamente aos empregados o que afinal os motiva; garantir reconhecimento ao bom trabalho realizado; incentivar uma postura mais acessível das chefias existentes; criar oportunidades para que os empregados façam também aquilo que consideram importante fazer; e prestar atenção às necessidades dos empregados.

Coda assinala, ainda, para a necessidade de a organização, efetivamente, passar a considerar os empregados como clientes internos que devem ter suas necessidades atendidas da melhor maneira possível, e como parceiros que contribuem para o sucesso organizacional. De acordo com esse foco, o autor conclui que “a Pesquisa de Clima Organizacional seria quase somente um evento de comunicação e de participação dos empregados, em vez de uma tentativa de avaliação de suas atitudes” (Coda, 1997, p.106).

Nesse contexto, observa-se que fatores como confiança, transparência e respeito nas relações interpessoais, *feedback*, autonomia e valores compartilhados são fundamentais para se estabelecer um ambiente harmonioso. De acordo com Rogers,

a perspectiva de um ambiente de trabalho mais aberto propicia a existência de um clima de entendimento e cooperação, a partir do momento em que o poder é compartilhado, os grupos estão confiantes e competentes para enfrentar os problemas, e os indivíduos, fortalecidos.

Dado um clima psicológico adequado, o ser humano é digno de confiança, criativo, automotivado, poderoso e construtivo – capaz de realizar potencialidades jamais sonhadas (...) uma vez que mesmo as mais difíceis tensões e exigências tornam-se mais solúveis num ambiente humano de compreensão e respeito mútuos (Rogers, 1992, p.66).

Os resultados da pesquisa realizada pelo Guia Exame, em 2001, confirmam essa tese. As 12 empresas que, por cinco anos consecutivos, integraram a relação das 100 melhores empresas para trabalhar no Brasil, têm como fator comum e determinante de sucesso um processo de comunicação interna considerado excelente pelos funcionários. A pesquisa revelou que, em todas elas, as informações fluem intensamente em todos os níveis, de forma clara, rápida e objetiva, há abertura para o diálogo franco e espaço para o funcionário opinar e participar dos processos decisórios, comprovando que clareza e abertura na comunicação interna são fatores fundamentais na determinação de um ambiente de trabalho favorável.

2.7 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA PRÁTICA

2.7.1 Programas e ações de comunicação nas organizações

Com a crescente valorização da aplicabilidade das informações na vida organizacional, a comunicação humana vem sendo apontada como fator estratégico capaz de criar valor na organização. Nessa perspectiva, os programas de comunicação devem se iniciar pelo conhecimento dos níveis de compreensão e comprometimento dos funcionários com as metas organizacionais, mediante a realização de pesquisas, entrevistas com grupos específicos e observações de campo. Esses levantamentos devem apontar, ainda, para as necessidades de informação que variam de acordo com a formação e os objetivos de cada grupo funcional.

Segundo Torquato (1986), o planejamento da comunicação organizacional, de forma sinérgica e integrada, implicará envolver não apenas as formas, os recursos e os canais de comunicação coletiva – Relações Públicas, Jornalismo, Identidade Visual, Propaganda, Editoração, sistemas de informação – como também as comunicações humanas, interpessoais e grupais, e as comunicações administrativas, por meio dos fluxos, redes formais e informais, volume de papéis normativos e climas sócio-organizacionais.

Kunsch (1997, p.115) entende esse modelo sinérgico sob a forma de uma comunicação integrada – junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna – que permite à organização estabelecer “uma política global, em função de uma coerência maior, de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas”. Nesse composto comunicacional, a comunicação interna pode ser compreendida como uma ferramenta estratégica para o alinhamento dos interesses da empresa e seus colaboradores, por meio do estímulo ao diálogo e à participação em todos os níveis funcionais e do incentivo à troca de informações e experiências.

Além de favorecer a oportunidade de manifestação e a livre comunicação entre as pessoas, um ambiente participativo contribui para a valorização do homem e para o exercício da cidadania, sobretudo em vista das exigências organizacionais contemporâneas que apontam para a necessidade de se implementar novas práticas de comunicação interna, naquilo que Jorge (1996) resume como “paradigma da transparência”. De acordo com essa perspectiva, a comunicação interna é percebida como uma política estratégica que busca a verdade e favorece o senso crítico, utilizando os instrumentos de comunicação não apenas para demonstrar os sucessos da organização, mas também para reconhecer os esforços individuais e coletivos e, até mesmo, para abordar questões mais delicadas como reivindicações trabalhistas, redução do quadro funcional e problemas gerados pelas mudanças.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando-se a verdade como princípio; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização de novas tecnologias; e por um gerenciamento feito por pessoas especializadas e competentes, que

ensejem efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores (Kunsch, 1997, p.130),

Sob essa ótica, trabalhos de comunicação interna têm sido direcionados para a difusão de informações e o atendimento antecipado das expectativas do público interno; para a agilização e melhoria do processo comunicativo, promovendo a integração entre os diferentes setores e o ajuste entre os fluxos descendente, ascendente e horizontal; e para a administração de conflitos e busca de soluções preventivas.

O estabelecimento de canais participativos prevê, entre outras ações, a utilização de caixas de sugestões, a promoção de concursos internos, a sistematização de reuniões de integração e a instalação de comitês de comunicação, constituídos por representantes dos mais diversos setores. Ao lado dos programas que utilizam os variados meios de informação, os processos de comunicação interna devem consolidar a comunicação direta ou face a face, percebida por muitos pesquisadores como a mais desejável por aproximar as pessoas e propiciar um nível maior de interação.

Outra vertente dos trabalhos se efetiva na produção de comunicação impressa, na forma de jornais, revistas e boletins oficiais, que

exercem importante papel para os objetivos e metas de integração comunitária, segurança no trabalho, aperfeiçoamento do clima, preservação da cultura, transparência normativa, desenvolvimento e treinamento de pessoal, controle de qualidade, lazer e associativismo, desburocratização, introdução de mudanças e aumento de produtividade (Torquato, 1991, p.205).

Assim como as publicações internas, os vídeos institucionais são utilizados como instrumentos de divulgação e integração, contribuindo para que os empregados conheçam melhor a organização, integrem-se mais a ela e sintam-se mais adaptados ao estilo administrativo. Por serem vistos como poderosos mecanismos de comunicar informações, as imagens visuais recebem tratamento profissional na produção de vídeos e programas de noticiários exibidos em circuitos internos de televisão. Consideram-se, ainda, como práticas permanentemente adotadas a edição de manuais instrucionais e a difusão de notícias objetivas em cartazes,

quadros de avisos e folhetos. O crescimento do uso de redes de computadores tem ampliado, de forma significativa, a adoção de intranet e e-mail como instrumentos de comunicação interna. Esse assunto será abordado em profundidade no item subsequente.

2.7.2 O novo cenário das comunicações eletrônicas

Em menos de duas décadas, a sociedade industrial – cujos valores arraigavam-se na padronização, na previsibilidade e na centralização de decisões – viu-se transformada na sociedade da informação, que trouxe consigo conceitos modernos como descentralização, participação, flexibilidade, compartilhamento das informações e interatividade.

Como reprodutoras do novo cenário mundial, as organizações passaram a conviver com os fatores advindos da globalização, da necessidade de inovação, da busca frenética pela eficiência e da automação da transmissão. Esse novo modelo introduziu mudanças marcantes no cotidiano organizacional, com implicações no comportamento dos indivíduos e nas relações interpessoais, uma vez que, na era da informação, o conhecimento humano consolidou-se como fator essencial para o desenvolvimento das organizações. Assim sendo, mais que os recursos físicos e materiais competitivos, as organizações valorizam o poder do conhecimento de seus membros como o grande diferencial de competitividade. Nesse contexto, a função comunicativa exerce papel fundamental para a produção e transmissão do conhecimento organizacional. Segundo Chiavenato (1992, p.127),

o processo de comunicação está intimamente relacionado com o sistema de cognição de cada indivíduo. A cognição – ou conhecimento – representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa compreende os seus valores pessoais e experiências psicológicas passadas e presentes, e é profundamente influenciado pelas características de personalidade, pela estrutura fisiológica e pelo ambiente físico e social que as envolve externamente. Todas as ações de cada pessoa são guiadas pela cognição, isto é, pelo que ela pensa, acredita e sente.

A cognição pode ser entendida, de forma resumida, como o modo como a pessoa adquire, organiza e faz uso das informações.

Com a rápida expansão das tecnologias da informação, o processo cognitivo do indivíduo se depara com uma nova estrutura comunicacional que tem seu ponto crucial na interatividade do sistema. Segundo Trivinho (1999), o recente surgimento histórico do *cyberspace* trouxe significativas implicações para a Teoria da Comunicação, exigindo uma revisão dos conceitos e esquemas teóricos até então largamente utilizados. Compreendendo *cyberspace* como uma *estrutura infoeletrônica transnacional de comunicação de dupla via em tempo real*, multimídia ou não, que permite a realização de trocas (personalizadas) com alteridades virtuais (humanas ou artificial-inteligentes); ou numa só expressão conceitual, a *uma estrutura virtual transnacional de comunicação interativa* (grifos do autor), Trivinho sinaliza os três processos básicos de comunicação que existem atualmente, sob o ponto de vista da potencialidade de seu suporte:

a) o *interpessoal*, de uma ou dupla via, efetivado em encontros *in loco* ou à distância (telefonía, por exemplo), que se desenrolam no *tempo ordinário da vida cotidiana*, com mediação de linguagem verbal e/ou não-verbal; envolve a noção de *interação*; b) o *de massa*, que pressupõe transmissão e recepção à distância de produtos imagéticos e informativos, *on tape* ou em tempo real, predominantemente de uma via apenas, com mediação de formas culturais (telenovela, jornalismo, programas de auditório, etc) e máquinas eletrônicas (rádio, TV); além, obviamente, da noção de *massificação*, envolve, quando incorpora a participação do receptor, a *simulação da interatividade*; e c) o *cyberspace*, que, revelando as características já mencionadas, encerra-se como a modalidade mais avançada de teletransporte individualizado, por mediação de máquinas capazes de redes interativas (1999, p.3).

As conquistas tecnológicas já estão definitivamente incorporadas às comunicações organizacionais. Máquinas de fax, telefones celulares, internet, intranet, videoconferências, *paggers*, correios eletrônicos, remodelaram a maneira de se fazer a comunicação nas organizações, agilizaram os processos de decisão e permitiram um acesso quase que instantâneo às pessoas. Se por um lado, as comunicações eletrônicas vencem barreiras temporais e geográficas, por outro, podem criar novas dificuldades para a eficácia da comunicação interna.

As distâncias começaram a diminuir no início do século XX com a introdução do telefone, que reduziu de maneira considerável a comunicação pessoal, face a face. O telefone veio solucionar uma necessidade de transmissão de mensagens verbais instantaneamente. No início dos anos 80, as máquinas de fax passaram a suprir a

necessidade de transmissão das comunicações escritas com a mesma velocidade do telefone. Mas a grande revolução surge na década de 90 com o correio eletrônico, que utiliza as facilidades de comunicação e de edição de textos do computador para agilizar a troca de informações.

Kiesler (1999) traça as características dessa tecnologia. Uma característica é sua combinação de texto, velocidade, assincronia e alcance potencial de audiência. Pode-se enviar quase tudo pelo correio eletrônico – mensagens, documentos, arquivos de dados, vídeos – a uma velocidade surpreendente. Pelo seu caráter assíncrono, pode ser enviado segundo a conveniência de quem emite a mensagem e lido de acordo com a conveniência de quem o recebe. Podem-se transmitir mensagens a centenas pessoas com tanta facilidade quanto a um só receptor.

Outra característica diz respeito ao fato de que emissores e receptores em geral processam o seu próprio correio eletrônico, não necessitando de intermediários. Além disso, as mensagens podem ser simplesmente lidas no vídeo, o que reduz ou elimina os artefatos tangíveis. É possível armazenar mensagens em arquivos do computador e criar cópias impressas se e quando for necessário. Finalmente, esse instrumento pode ser usado pelo emissor para enviar suas mensagens eletrônicas no formato que preferir, desde pequenas notas até trabalhos de grande complexidade.

O correio eletrônico vem sendo bastante utilizado nas empresas para divulgação da comunicação informal, por meio de mensagens de cunho afetivo, emocional ou de auto-ajuda, que reforçam laços de companheirismo e amizade entre os funcionários. A linguagem coloquial utilizada sugere relacionamentos interpessoais amistosos e descontraídos. Entretanto, sua aplicação indevida tem levado as empresas a controlarem o teor das mensagens e a limitarem seu uso apenas para os interesses organizacionais.

A combinação dos recursos do correio eletrônico com *softwares* específicos deram origem à intranet, uma rede de comunicação interna baseada na tecnologia da Internet para a geração, transmissão e trabalho em grupo. Normalmente, o sistema apresenta toda a estrutura da empresa, sua missão, seus objetivos e valores,

produtos e serviços oferecidos. Apenas documentos específicos, que contêm informações sigilosas, não são de acesso amplo. A facilidade e a rapidez da rede eletrônica têm contribuído para socializar a informação e aumentar a colaboração entre as pessoas. A arquitetura organizacional também se modifica, pois na intranet a necessidade de hierarquia é reduzida, o que resulta em uma estrutura mais horizontal de participação.

Entretanto, da mesma forma que os instrumentos tradicionais, os meios eletrônicos também podem dar lugar a resultados contrários aos pretendidos. Entre os principais obstáculos, destacam-se a sobrecarga de informação, a pressão para a velocidade de resposta, a dispersão da informação e a resistência à tecnologia.

A sobrecarga de informação é um complicador na medida em que o volume crescente de dados disponíveis tem levado as pessoas, paradoxalmente, a uma angustiante sensação de desinformação. Acrescente-se a isso a forte pressão para que o indivíduo esteja cada vez mais bem informado, conectado ao mundo, se não quiser ser colocado à margem do mercado e, conseqüentemente, da sociedade.

Mensagens transmitidas por meio da comunicação eletrônica exigem velocidade de *feedback*. Nesse sentido, o receptor pode encontrar sérias dificuldades para elaborar suas respostas no menor espaço de tempo possível, o que resulta, também, em sintoma da “ansiedade da informação”. A dispersão da informação ocorre quando setores ou unidades organizacionais desenvolvem suas próprias intranets, prejudicando o sentido de uma rede comum de informações para toda a empresa.

Apesar de as novas redes de informação já estarem disseminadas no mundo das organizações, elas ainda intimidam muitas pessoas que não se sentem capacitadas ou motivadas tecnologicamente. Essa dificuldade pode aumentar a distância entre os que dominam os recursos tecnológicos e os que ainda não ingressaram no mundo virtual, demarcando com mais força novas relações de poder dentro das organizações.

3 MÉTODO

Ao longo deste capítulo, apresentamos o método adotado para a análise dos processos de comunicação interna nas chefias acadêmicas e administrativas do Centro Universitário Newton Paiva e suas implicações no ambiente de trabalho.

Após o detalhamento do problema, abordamos o modo de investigação científica utilizado para, finalmente, apresentar o objeto de pesquisa, caracterizando-o sob vários prismas, desde sua evolução histórica até a utilização de discursos e rituais que contextualizam o universo simbólico organizacional.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como será apresentado nas seções seguintes, o Centró Universitário Newton Paiva é uma instituição complexa que sofreu grandes mudanças, sobretudo nos últimos cinco anos. A oferta de novos cursos, a expansão física de suas unidades, o crescimento do número de alunos, a ampliação dos quadros docente e técnico-administrativo, o despontar de uma atuação em nível nacional, em meio a uma acirrada concorrência, geraram uma nova realidade organizacional com conseqüências diretas nos vários processos acadêmicos e administrativos.

O novo posicionamento da instituição produziu efeitos em sua dimensão comportamental e introduziu a necessidade de novos processos comunicativos que contribuam para o ajustamento, a integração e o desenvolvimento dos recursos humanos.

Nesse contexto, o papel das lideranças torna-se fundamental para o intercâmbio de informações em toda a organização e para a criação de redes e fluxos de comunicações sinérgicos, que conduzam à construção de uma consciência coletiva. Ao lado dos instrumentos formais, a comunicação direta deve ser utilizada para consolidar as novas relações interpessoais.

Com esse foco, analisamos como a comunicação interna influencia o clima no centro universitário e repercute na identificação e integração dos objetivos organizacionais aos das lideranças acadêmicas e administrativas, tendo como base os vários processos e atos comunicativos que perpassam as estruturas, redes, normas, políticas e diretrizes estratégicas.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

A pesquisa objetivou responder à seguinte questão central: De que maneira os processos de comunicação interna podem contribuir para a melhoria do clima organizacional do Centro Universitário Newton Paiva?

Para tanto, foi necessário compreender melhor a participação e efetividade dos processos de comunicação interna no clima organizacional tendo em vista as seguintes perspectivas:

- 1) Como os processos de comunicação interna (meios e face a face) contribuem para a difusão e a identificação da missão, valores, objetivos e metas organizacionais?
- 2) De que forma os processos de comunicação interna são utilizados para valorizar o trabalho individual e de equipe e destacar a importância da participação de cada um nos resultados da instituição?
- 3) Como as lideranças distribuem e compartilham as informações com seus colaboradores, com vistas ao estabelecimento de um ambiente de trabalho propício ao diálogo?

Na definição das questões da pesquisa, partimos do pressuposto de que todos esses elementos, intrínsecos aos processos de comunicação interna e ao estilo gerencial, interferem no nível de satisfação no ambiente de trabalho.

3.1.2 Definições das categorias analíticas de estudo

As categorias de estudo desta pesquisa são a comunicação interna e o clima organizacional. Compreende-se comunicação interna como todos os processos de difusão e troca de idéias e informações na organização, capazes de promover a compreensão entre as pessoas, seja pelos canais formais ou pelos informais. Inclui tanto a transferência quanto a compreensão do significado das mensagens no âmbito organizacional.

Para a operacionalização desta categoria analítica foram identificados o nível de conhecimento das lideranças no que se refere à missão, aos valores e rumos institucionais; a sistemática do fluxo de informações; a atuação dos líderes como gestores da informação e a percepção deles acerca das responsabilidades com os processos de comunicação interna.

O clima organizacional é compreendido como a percepção coletiva que os funcionários têm da organização, por meio da assimilação de suas políticas, estrutura, sistemas, processos e valores. ~~É, ao mesmo tempo, a percepção que os~~ funcionários têm da organização e sua reação a essa percepção, revelando-se como indicador do nível de satisfação ou de insatisfação vivenciado no ambiente de trabalho.

~~É evidente que os indicadores do clima interno não se reduzem aos processos de~~ comunicação e ao estilo gerencial. Além desses, fatores como remuneração, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, sentido do trabalho, política global de recursos humanos e ascensão de carreira são fundamentais na pesquisa de clima organizacional (Coda, 1997).

Assim, consideramos importante ressaltar que a presente investigação tem seu campo de análise delimitado nas implicações dos processos de comunicação no ambiente de trabalho, às quais correspondem efeitos na motivação e na satisfação dos funcionários.

3.1.3 Definições dos termos relevantes

- a) **Processo de comunicação** – descrito como um modelo de comunicação, cuja mensagem inicial é transmitida por uma fonte ou emissor a um receptor. A mensagem é convertida em um sistema de códigos, em forma simbólica, e encaminhada por algum canal ao receptor que a decodifica, resultando em uma transferência de significado de uma pessoa para outra.
- b) **Comunicação interna** – refere-se às comunicações que se processam dentro do sistema organizacional e que se constituem em elementos essenciais ao processo de criação, difusão e consolidação do universo simbólico da organização.
- c) **Fluxos de comunicação** – disseminação das comunicações nos sentidos descendente (do nível decisório até as bases da organização), ascendente (das bases aos níveis decisórios) e horizontal (entre pessoas do mesmo nível funcional).
- d) **Coordenadores acadêmicos** – docentes com formação específica na áreas que coordenam, são responsáveis pelo gerenciamento dos cursos de graduação, centros de estudos, agências, núcleos e clínicas, tendo, como prioridade, garantir os recursos humanos e materiais necessários ao efetivo funcionamento dos órgãos sob sua coordenação.
- e) **Coordenadores administrativos** – chefes de setores responsáveis pela gestão administrativa, nos seus aspectos físicos, humanos e tecnológicos.
- f) **Clima organizacional** – manifestação do comportamento humano nas organizações, que, segundo Coda (1997, p. 99), “reflete, então, uma tendência ou inclinação de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional”.

3.2 MODO DE INVESTIGAÇÃO

Como estratégia de pesquisa, adotamos o estudo de caso, que, de acordo com Roesch (1999), permite a análise de fenômenos, em profundidade, dentro de seu contexto, sendo especialmente adequado ao estudo de processos. Outra possibilidade desse método é o enfoque do fenômeno sob vários ângulos, o que propicia a compreensão de múltiplas realidades de uma situação.

O estudo de caso possibilita, ainda, segundo Chizzotti (2000), avaliar, analiticamente, uma experiência, objetivando a tomada de decisões a seu respeito ou a elaboração de uma ação transformadora.

Ao utilizarmos o estudo de caso, pudemos, portanto, estudar em profundidade os processos de comunicação interna que se apresentam no cotidiano de uma instituição de ensino superior, examinando-os sob diferentes aspectos.

3.2.1 Desenho e perspectiva da pesquisa

A pesquisa adotada é do tipo descritivo-exploratória que propicia estabelecer relações entre variáveis, por meio dos dados quantitativos, além de proporcionar o levantamento de questões e hipóteses, evidenciado na análise qualitativa dos dados. O uso de ambas perspectivas permitiu a complementaridade dos estudos em relação ao foco da pesquisa, pois enquanto a dimensão quantitativa apresenta objetivamente o estado de uma determinada realidade, a qualitativa reconhece as escolhas pessoais e intersubjetivas das atividades humanas.

Buscou-se, portanto, o equilíbrio entre as abordagens qualitativa e quantitativa, considerando a primeira mais abrangente e relevante para o processo de análise e fundamentação dos juízos de valor na interpretação dos dados quantitativos.

O nível de análise é organizacional e a unidade de análise é constituída pelas chefias acadêmicas e administrativas do Centro Universitário Newton Paiva.

3.2.2 Delimitação da pesquisa: população e amostra

A população deste estudo compreende representantes das chefias acadêmicas e administrativas do Centro Universitário Newton Paiva, que atuam nos três campi e na Reitoria. A pesquisa foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2001.

A amostra, do tipo não probabilística ou intencional, possibilitou a seleção de um grupo representativo de pessoas, as quais levantaram diferentes possibilidades de compreensão do problema proposto, a partir de suas características, experiências e comportamentos específicos.

Dessa forma, os sujeitos foram escolhidos pelo critério de constituírem lideranças formais na instituição ao integrarem o corpo de coordenadores acadêmicos e administrativos. Teoricamente, essas pessoas são responsáveis pelo monitoramento e pela disseminação das informações, por meio dos quais teriam a função de consolidar o “fluxo de duas etapas”, traduzindo as informações que emanam da alta direção em mensagens compreensíveis para os demais funcionários da organização.

Assim, distribuímos diretamente a pesquisa para a população definida, então constituída de 84 coordenadores. Dos 41 coordenadores acadêmicos, distribuídos em 23 cursos de graduação e 18 centros de estudos, 22 responderam o questionário, correspondendo a um índice de 54% de participação. Desses, 12 são do sexo masculino (54%) e 10, do feminino (46%).

Entre os 43 coordenadores administrativos, com nível de gestor, também foram respondidos 22 questionários, com um nível de participação de 51%. Nessa categoria, 14 são do sexo masculino (64%) e 8, do feminino (36%).

Na amostra, encontravam-se tanto pessoas pouco tempo de contratação como funcionários com mais de 20 anos de serviços prestados. O quadro 3.1 apresenta o tempo de serviço de cada um dos respondentes.

Quadro 3.1 - Tempo de serviço dos respondentes

Identificação dos respondentes na pesquisa	Tempo de serviço	Identificação dos respondentes na pesquisa	Tempo de serviço
Coordenador Acadêmico 1	14 anos	Coordenador Administrativo 1	36 anos
Coordenador Acadêmico 2	24 anos	Coordenador Administrativo 2	26 anos
Coordenador Acadêmico 3	13 anos	Coordenador Administrativo 3	10 anos
Coordenador Acadêmico 4	4 anos	Coordenador Administrativo 4	3 anos
Coordenador Acadêmico 5	5 anos	Coordenador Administrativo 5	12 anos
Coordenador Acadêmico 6	14 anos	Coordenador Administrativo 6	16 anos
Coordenador Acadêmico 7	9 anos	Coordenador Administrativo 7	9 anos
Coordenador Acadêmico 8	2 anos e meio	Coordenador Administrativo 8	13 anos
Coordenador Acadêmico 9	8 meses	Coordenador Administrativo 9	6 anos
Coordenador Acadêmico 10	2 anos	Coordenador Administrativo 10	4 meses
Coordenador Acadêmico 11	4 anos	Coordenador Administrativo 11	15 anos
Coordenador Acadêmico 12	11 anos	Coordenador Administrativo 12	27 anos
Coordenador Acadêmico 13	9 anos	Coordenador Administrativo 13	20 anos
Coordenador Acadêmico 14	15 anos	Coordenador Administrativo 14	22 anos
Coordenador Acadêmico 15	4 anos	Coordenador Administrativo 15	9 anos e meio
Coordenador Acadêmico 16	4 anos e meio	Coordenador Administrativo 16	4 anos
Coordenador Acadêmico 17	9 anos	Coordenador Administrativo 17	6 anos
Coordenador Acadêmico 18	12 anos	Coordenador Administrativo 18	13 anos
Coordenador Acadêmico 19	3 anos	Coordenador Administrativo 19	8 anos
Coordenador Acadêmico 20	10 anos	Coordenador Administrativo 20	6 meses
Coordenador Acadêmico 21	2 anos	Coordenador Administrativo 21	1 ano
Coordenador Acadêmico 22	3 anos	Coordenador Administrativo 22	5 meses

Obs.: A ordem de identificação de cada respondente é a que consta do Capítulo 4, na Apresentação e Análise dos Dados.

Como pretendíamos avaliar o processo da comunicação interna nas lideranças, acreditávamos na importância de se conhecer as opiniões e atitudes dos sujeitos, independente do tempo de trabalho na instituição. Isso nos daria uma visão ampliada do problema, uma vez que às percepções de pessoas com muitos anos de inserção no ambiente organizacional, juntaríamos as percepções daqueles com menos tempo de contato com o discurso organizacional. Observa-se que, no conjunto, a categoria dos coordenadores acadêmicos é constituída por profissionais com menos tempo de serviço do que a dos coordenadores administrativos, o que se explica pela criação de novos cursos, sobretudo, nos últimos cinco anos.

3.2.3 Fontes e instrumentos de coletas de dados

Para o levantamento dos dados, aplicamos um questionário com questões abertas e fechadas, baseadas no referencial teórico. Nas questões fechadas, que objetivavam o levantamento atitudinal dos respondentes, utilizamos a Escala de Likert. Esse método permitiu a mensuração a partir de frases descritivas às quais foram atribuídos valores numéricos, com cinco itens, que determinaram o grau de desaprovação/desacordo ou aprovação/acordo, em uma das categorias seguintes: (1) totalmente em desacordo, (2) em desacordo, (3) indiferente, (4) de acordo, (5) totalmente de acordo.

Com as perguntas abertas, identificamos questões relevantes sob o ponto de vista pessoal e subjetivo dos participantes, o que nos permitiu, pelo cruzamento das respostas, compreender melhor os resultados da pesquisa. Além disso, o fato de dividirmos os respondentes em dois grupamentos – o dos coordenadores acadêmicos e o dos coordenadores administrativos – possibilitou-nos a avaliação distinta das percepções em função do papel desempenhado pelo respondente na organização.

Outro aspecto importante na coleta de dados foi o levantamento de documentos oficiais, como regulamentos, estatuto, registros históricos, publicações institucionais e promocionais, entre outros. A análise documental objetivou a obtenção de informações sobre a estrutura e o desenvolvimento do centro universitário, bem como a observação da linguagem organizacional, sobretudo no que concerne à difusão da missão e dos valores institucionais. Todo esse trabalho foi realizado mediante autorização do reitor, do vice-reitor e da pró-reitora acadêmica, que acompanharam a pesquisa, desde a elaboração de seu projeto inicial.

Na análise dos dados, os indicadores quantitativos tiveram o tratamento estatístico necessário, com o levantamento e estudo percentual das amostragens, e os qualitativos, uma análise de conteúdo. Em ambos os métodos, e utilizando elementos de integração entre eles, foi utilizada a análise descritiva interpretativa, pois como destaca Richardson (1999, p. 89), “a pesquisa social deve estar orientada à melhoria das condições de vida de grande maioria da população. Portanto, é necessário, na medida do possível, integrar pontos de vista, métodos e técnicas para enfrentar esse desafio”.

3.3 CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA – O OBJETO DE PESQUISA

3.3.1 Apresentação

A abertura e o crescimento acelerado de novas instituições de ensino superior particulares e a busca de padrões de qualidade, incrementados pelos processos avaliativos, como o Exame Nacional de Cursos, instituíram uma nova fase para a educação universitária no país. A partir de 1997, com a criação dos centros universitários, faculdades isoladas ou integradas, muitas delas em processo de transformação em universidades, puderam ascender ao status de organização universitária, passando a gozar de mais autonomia e flexibilidade para a abertura de novos cursos, ampliação ou redução de vagas, e para o gerenciamento de seus processos.

Instituição de direito privado, o Centro Universitário Newton Paiva (Unicentro Newton Paiva - UNP) atua em um cenário competitivo e de profundas transformações, procurando acolher em seu projeto "a condução de todos os campos do saber que, resguardadas suas especificidades, tenham condições reais de oferecer oportunidades de contribuir para o desenvolvimento do ser humano" (Projeto Institucional, 2000, p.3). Para cumprir o objetivo maior de prestar serviços de educação nas áreas da graduação e da pós-graduação, oferece à sua comunidade acadêmica a oportunidade de desenvolver conhecimentos nas áreas da ciência, da técnica e das artes, ao mesmo tempo em que verifica, na prática, seu alcance e relevância social.

Conforme explicitado em seu Projeto Institucional (2000, p.3),

é também uma instituição comprometida em qualificar seu corpo docente e técnico-administrativo com o objetivo de dialogar diuturnamente com as questões palpitantes do meio em que atua e para o qual prepara os que a procuram.

Em agosto de 2001, o centro oferecia 23 cursos de graduação: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Ciências Econômicas/Executivo-Financeiro, Comércio Exterior, Direito, Farmácia, Fisioterapia, Geografia e Meio

Ambiente, História, Jornalismo, Letras, Marketing, Matemática, Nutrição, Odontologia, Pedagogia, Psicologia, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Secretariado Executivo Bilíngüe, Tecnologia em Informática e Turismo. Foram criados os primeiros cursos sequenciais de formação específica – Gestão de Negócios Imobiliários e Gestão de Representações Comerciais. Na pós-graduação eram ministrados cursos de especialização *lato sensu* nas áreas jurídica, de educação, de psicologia e gestão.

Nesse mesmo período, a comunidade acadêmica estava constituída por 12.540 alunos na graduação, 629 alunos na pós-graduação, 538 docentes e 473 funcionários técnico-administrativos.

3.3.2 Histórico

3.3.2.1 Origens e fundação

A história do Centro Universitário Newton Paiva liga-se a uma história familiar que tem sua origem na atuação do educador Newton de Paiva Ferreira. Natural de Varginha, no sul de Minas Gerais, chega a Belo Horizonte, aos 16 anos de idade, onde começa a ministrar aulas particulares para os colegas na pensão onde vivia, desenvolvendo, a partir dessa atividade, sua opção pela educação. Formado em Direito, criou, em 1935, com um grupo de amigos idealistas, a Escola Livre de Direito, embrião do Colégio Anchieta, que ele, com o desligamento de seus companheiros, passaria a dirigir sozinho. Falecido em 1966, Newton Paiva Ferreira “deixou as diretrizes que indicariam o caminho do prosseguimento na atividade educativa, inclusive o desejo da criação de uma escola de nível superior” (Fonseca, 1997, p.21).

Com uma concepção de educação que, além do desenvolvimento da área cognitiva, reconhecia o processo educacional como meio de desenvolvimento de habilidades, o Colégio Anchieta deixou esta sua marca em atividades como música, esporte e cultura, com uma presença marcante na comunidade. Essas experiências

influenciariam, de maneira determinante, a filosofia norteadora do ensino superior da Instituição que viria a ser implantado muitos anos depois.

A fundação da Newton Paiva ocorreu no momento em que o Estado, para projetar uma expansão do ensino superior e atender a uma demanda não absorvida pelas universidades públicas, passa a oferecer uma série de incentivos governamentais à criação de instituições particulares. Para a consecução do projeto de desenvolvimento econômico, definido pelo governo federal no fim dos anos 60 e início dos anos 70, era preciso contar com uma força de trabalho qualificada formada no ensino superior.

A decisão de se fundar uma faculdade foi tomada em 1969 pelos filhos do professor Newton Paiva. Em dezembro de 1970, o primeiro estatuto da entidade mantenedora foi encaminhado ao Conselho Federal de Educação, que, no final de 1971 deu parecer favorável à criação da nova faculdade. No início de 1972, foi autorizada a realização do vestibular para os quatro primeiros cursos do Instituto Cultural Newton Paiva Ferreira (ICNPF): Administração, Ciências Contábeis, Pedagogia e Matemática.

Conforme assinala Fonseca (1997, p.23),

nos primeiros tempos, o ICNPF era, praticamente, uma projeção do Colégio Anchieta, já que a falta de recursos exigia estratégias que permitissem o funcionamento da nova Faculdade, sem descuidar da busca da qualidade, essencial para a consolidação do trabalho que se propunha a realizar. Todo o pessoal administrativo, além, é claro, da diretoria, foi aproveitado dos quadros do Colégio, bem como as instalações físicas e os recursos materiais. A preocupação fundamental nessa fase de implantação direcionava o trabalho no sentido de oferecer ao corpo docente todas as condições materiais de funcionamento, providenciando, sempre rapidamente, as necessidades demandadas pelos professores.

Na fase de estruturação da nova organização, os fundadores procuraram conhecer experiências de outras instituições de ensino superior, que pudessem se transformar em subsídios ao seu projeto institucional. A esse esforço aliou-se a experiência educacional já acumulada em todos os anos na direção do Colégio Anchieta, culminando em um modelo de ensino que integrava o desenvolvimento normal das atividades acadêmicas ao propósito fundamental de garantir um nível satisfatório de ensino. A proposta era a de

implantar, progressivamente, um núcleo de produção intelectual que abrangesse diferentes áreas do saber, aberto às manifestações culturais e artísticas da comunidade; um núcleo capaz de preparar o indivíduo para atuar na sociedade mediante o exercício de sua cidadania fruto de uma formação integral estimuladora de suas potencialidades (Fonseca, 1997.p.24).

O início da fixação da imagem do ICNPF na comunidade de Belo Horizonte se dá a partir da integralização dos primeiros cursos. Em função de oferecer somente cursos noturnos, as turmas eram, em sua maioria, constituídas por pessoas já adultas, que tinham concluído o 2º grau há mais tempo, já atuavam no mercado de trabalho e tinham necessidade de fazer um curso superior para obter algum crescimento profissional. De acordo com Fonseca (1997, p.25), esse perfil do corpo discente

fez com que, logo nos primeiros anos de funcionamento do ICNPF, seus alunos comesçassem a se destacar nos meios profissionais, como, por exemplo, nos meios de comunicação (jornais, rádios e televisão) e em concursos nacionais nas mais diversas instituições públicas.

Motivada pelo crescimento da demanda e pela necessidade de ampliação do espaço físico e dos quadros docente e administrativo, em meados dos anos 70, a instituição deixa as instalações do Colégio Anchieta e adquire uma área própria, onde passa a experimentar rapidamente a construção de novos espaços.

Os primeiros e mais importantes passos estavam assim dados, e o processo de constituição de ensino superior, iniciado com ações planejadas no sentido da formação de qualidade, pôde seguir com segurança e solidez na direção de seu crescimento e consolidação (Fonseca, 1997, p.26).

3.3.2.2 A evolução

Nos anos que se seguiram novos cursos eram implantados. De 1973 a 1975, foram criados os cursos de Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Estudos Sociais e Ciências Econômicas. A instituição crescia quantitativa e qualitativamente, passando a marcar sua presença na comunidade, como, por exemplo, com a criação da Clínica Especializada em Serviços de Psicologia Aplicada – CESPA.

O início do processo de informatização ocorre em 1978, indicando uma visão de vanguarda no cenário educacional mineiro. No ano seguinte, eram oferecidos os primeiros cursos de pós-graduação *lato sensu*. Em 1985, a instituição dá mais um importante passo rumo ao crescimento ao adquirir a manutenção dos cursos de Administração Hospitalar, Comércio Exterior, Secretariado Executivo Bilíngüe, Tradutor e Intérprete e Turismo, mantidos, até então, pela OBTC – Organização Bandeirante de Tecnologia e Cultura.

A seguir, vieram os cursos de Tecnologia em Processamento de Dados, Geografia, História e Letras. Em 1989, numa iniciativa pioneira no Brasil, é inaugurado o Programa de Bolsa de Empregos e Estágios Mercadológicos – PRÓ-BEM, cuja metodologia inovadora tem servido de modelo a diversas universidades no país.

Com a aprovação do Regimento Unificado, em 1993, as Faculdades mantidas pelo Instituto Cultural Newton Paiva Ferreira passam a adotar o nome de Faculdades Integradas Newton Paiva. Nesse mesmo ano, é instalada a Comissão de Acompanhamento do Processo de Transformação, pela via do reconhecimento, das Faculdades Integradas Newton Paiva em instituição universitária. A instituição começa a vivenciar um período de profundas mudanças em seu desempenho acadêmico e em suas políticas administrativas, enquanto a atuação dos centros de estudos, a criação de várias publicações científicas e o estabelecimento de parcerias passam a proporcionar uma ação dinâmica e pró-ativa na comunidade e uma maior visibilidade institucional.

Com o projeto de inovação curricular proposto pelo Departamento de Psicologia Geral e Aplicada, a instituição recebe, em 1996, o Mérito “Destaque Especial” do prêmio Top Educacional da Associação Brasileira de Mantenedoras – ABM. Essa premiação ser-lhe-ia conferida novamente, em 1998, pelo projeto de Educação Ambiental Pepalantus, desenvolvido na Serra do Cipó, em região preservada pelo Ibama, sob a coordenação do Centro de Documentação e Informação Turística – CEDITUR.

Em 1997, quando comemorava 25 anos de atividades, a instituição é credenciada como centro universitário, o primeiro de Belo Horizonte. São autorizados os novos

cursos de Direito e Nutrição, seguidos dos cursos de Farmácia, Marketing, Geografia e Meio Ambiente, Fisioterapia e Odontologia.

Nessa trajetória, os projetos extensionistas consolidam sua participação junto à comunidade, destacando-se o convênio com o Programa Life da Organização da Nações Unidas – ONU – para desenvolvimento de ações na Associação dos Catadores de Papel e Material Reaproveitável – Asmare – e na Associação dos Maricultores de Niterói-RJ; a participação no Programa da Universidade Solidária, em Belém de Maria (PE) e em Maragogi (AL), onde o Centro Universitário Newton Paiva desenvolve ações conjuntas com a USP; o Projeto Manuelzão, em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais; a criação do Núcleo Multidisciplinar para o Estudo da Dor e do Núcleo de Humanização do Trânsito, entre vários outros.

Em 1999 e 2000, a instituição recebe o prêmio Destaque no Marketing, nas categorias Marketing Institucional e Marketing no Terceiro Setor, respectivamente, concedido pela Associação Brasileira de Marketing e Negócios – ABMN, pelos diversos trabalhos de extensão desenvolvidos nas comunidades carentes. Também expandem-se as atividades artísticas e culturais com a criação da Bienal Arte Nossa, da Orquestra Newton Paiva, do Grupo de Teatro e do Coro de Canto Orfeônico.

No esporte, além de apoiar suas equipes, a instituição mantém diversas parcerias, por meio das quais universitários e professores dos cursos de Psicologia, Nutrição, Fisioterapia, entre outros, exercem a prática acadêmica.

Implementado em 1999, o Programa de Iniciação Científica já viabilizou dezenas de pesquisas que têm como diretrizes a qualidade científica, expressa no rigor teórico e metodológico com relação ao tratamento dispensado ao objeto pesquisado; a abordagem holística, ou seja, que este objeto seja estudado na complementaridade dos elementos que estão relacionados a ele, ou que interferem no seu conhecimento; a relevância social, que expressa a possibilidade de o projeto contribuir para aliviar a pobreza e melhorar a qualidade de vida das comunidades menos favorecidas e, por último, que esteja integrado nos programas de extensão.

Para acompanhar as tendências do novo cenário educacional, o Centro Universitário Newton Paiva lança, em 2000, o Núcleo de Educação a Distância, sendo a única instituição universitária de Belo Horizonte a integrar a Universidade Virtual Brasileira – UVB. A partir de agosto de 2001, passa a oferecer treinamento e cursos de pós-graduação *in company*, por intermédio do seu Núcleo de Educação Corporativa.

A melhoria dos processos acadêmicos e administrativos é o objetivo dos trabalhos realizados pela Comissão Permanente de Avaliação Institucional e Desenvolvimento – COPEADI. Instituída em novembro de 1998, trabalha para criar uma cultura da avaliação, ou seja, um conjunto de valores, atitudes e normas que sejam assimilados por todos e que tornem o ato avaliativo parte do dia-a-dia organizacional.

3.3.2 Estrutura Organizacional

Os Órgãos Colegiados deliberam e normatizam as atividades acadêmicas e administrativas nos níveis superior, intermediário e básico. São constituídos pelo Conselho Superior, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho de Faculdade e Colegiados de Curso. Os Órgãos Executivos são os responsáveis pelo cumprimento das decisões emanadas dos órgãos colegiados. Contam em sua estrutura com a Reitoria, Pró-Reitoria Acadêmica, Pró-Reitoria Administrativa, Secretaria Geral, Assessorias e Órgãos Suplementares.

No Centro Universitário Newton Paiva, o corpo docente é composto pelos seguintes níveis: professor titular – docentes com doutorado ou mestrado; professor assistente – docentes com especialização; e professor adjunto – casos excepcionais que não se enquadram nos demais níveis. Desde a implantação do processo de transformação em instituição universitária, o quadro de professores passa por uma transformação significativa, com o crescimento do número de doutores e mestres, conforme apresentado na tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Titulação do Corpo Docente

Titulação	Setembro/1992	%	Setembro/2001	%
Especialistas	248	72	156	29
Doutores, doutorandos, mestres e mestrandos	94	28	382	71
Total	342	100	538	100

Fonte: Pró-Reitoria Acadêmica-setembro/2001

A instituição mantém um programa de incentivo à capacitação dos professores, por meio do financiamento parcial ou integral de cursos, da participação em congressos e seminários nacionais e internacionais e do apoio à produção científica. O Setor de Desenvolvimento de Recursos Humanos realiza os programas de aperfeiçoamento dos funcionários técnico-administrativos. Essa questão é apresentada no depoimento do vice-reitor:

Nós temos um corpo docente e administrativo que fica conosco por muito tempo, e a implantação de mecanismos de fixação do professor contribui para o processo de melhoria constante. Nós temos, hoje, uma consciência interna de que nossa responsabilidade é muito grande, e não podemos transigir com relação aos nossos valores, que têm que estar incorporados no contexto da educação (Fonseca 1997, p.58).

Nos aspectos relacionados à coordenação administrativa, a instituição trabalha com relatórios semestrais, originados de todos os setores acadêmicos e administrativos. Esses relatórios são apresentados pelas chefias responsáveis nas reuniões dos órgãos colegiados. Projetos especiais também são avaliados pela alta direção e aprovados de acordo com os objetivos institucionais e viabilidade orçamentária.

Na reunião geral, realizada no início de cada semestre letivo, a direção e as coordenações de curso transmitem ao corpo docente informações e diretrizes em forma de procedimentos. Demais instrumentos, como comunicações internas, cartas, avisos, também são utilizados com frequência na coordenação das atividades.

3.3.3 Missão, finalidades e valores

De acordo com seu Projeto Institucional (2000, p. 3),

a missão do Centro Universitário Newton Paiva é de oferecer, por todos os meios legítimos, condições que favoreçam a transmissão, o desenvolvimento e a aplicação de conhecimentos filosóficos, científicos, técnicos e artísticos respondendo prontamente às exigências do meio em que se situa e como agente propulsor de mudanças.

Deve-se considerar que, de 1993 a 1997, antes de transformar-se em centro universitário, as Faculdades Integradas Newton Paiva tinham como missão fundamental “a educação integral do ser humano, o desenvolvimento de conhecimentos científicos e filosóficos e a evolução sócio-cultural e econômica da região em que estão inseridas”.

Ao considerar os princípios que norteiam sua missão, a instituição estabeleceu como finalidades:

a) formar profissionais aptos a exercerem com sabedoria suas funções, conscientes de suas responsabilidades para com o desenvolvimento do país, apontando-lhes a necessidade de aperfeiçoamento cultural e profissional permanentes; b) preparar o formando para desenvolver constantemente o conhecimento adquirido; despertar e/ou exercitar sua capacidade de liderança e seu poder intuitivo; c) estimular, através da excelência do ensino, o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, promovendo a produção cultural e científica em todos os níveis; d) promover, de modo sistemático, o estudo dos problemas que atingem a sociedade, prestando serviços especializados às comunidades em sua área de atuação, buscando estabelecer uma relação saudável de reciprocidade e de parceria; e) desenvolver, em todas as áreas, programas de extensão abertos à comunidade, divulgando as conquistas resultantes da criação cultural e da pesquisa científica geradas no seio da instituição (Projeto Institucional, 2000, p.4).

Na “Declaração de Missão, Valores e Políticas – sugestões de ação”, documento divulgado em meados da década de 90, antes de transformar-se em centro universitário, a instituição declarava como valores básicos: respeito por todas as pessoas, solidariedade humana, integridade total, excelência, autenticidade pessoal, convivência, transparência nas ações e atitudes, liberdade de expressão, valorização da crítica conseqüente e confiança mútua.

Nesse mesmo documento, eram apresentadas 12 políticas organizacionais:

1. Trabalhar pela consolidação de nossa missão e dos nossos valores.
2. Investir na qualidade das pessoas, na certeza de que constituem o nosso mais valioso patrimônio.
3. Desenvolver gradativamente um conjunto de políticas institucionais centradas nos processos de **captação** (Recrutamento e Seleção), **manutenção** (Remuneração, Benefícios, Higiene e Segurança) e **desenvolvimento** (Educação permanente dos nossos recursos humanos).
4. Criar e ampliar as oportunidades de participação das pessoas como fator de motivação, através da utilização de equipes livremente estruturadas, da expansão das responsabilidades funcionais e de outras formas recomendadas.
5. Valorizar e incentivar uma maior aproximação interna interpessoal, reforçando o clima de confiança.
6. Elaborar e difundir por toda a instituição parâmetros que auxiliem as chefias a administrarem adequadamente todos os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis.
7. Reafirmar e manter os pressupostos básicos da qualidade, integrando-os de forma sistemática à cultura das Faculdades Integradas Newton Paiva:
 - 1º. Envolvimento, comprometimento e participação de todos num esforço permanente de
 - 2º. ~~Melhoria e aperfeiçoamento contínuos de todos os serviços prestados pelas Faculdades Integradas Newton Paiva, com o objetivo de~~
 - 3º. Atender excelentemente a todas as pessoas que procuram por eles, sejam externas ou internas.
8. Criar e manter uma cultura organizacional positiva, distintiva e específica das Faculdades Integradas Newton Paiva, voltada permanentemente para a qualidade dos serviços e que conserve no seu bojo tudo aquilo que já é considerado conquista ou tradição institucional (Ex.: informatização dos serviços, caixa de sugestões, conversa com o Diretor Geral, controle de pontualidade, assiduidade, entre outros).
9. Desenvolver as lideranças atuais para que assumam suas funções na plenitude de seu significado e dar oportunidade para o surgimento de novas lideranças.
10. Trabalhar pela criação e desenvolvimento de um ambiente aberto e transparente que possibilite a todos uma convivência cooperativa, com um nível adequado de tensões e que favoreça a liberdade de expressão, o diálogo de todos, a iniciativa e o bem-estar.
11. Trabalhar sistematicamente os comportamentos das pessoas de forma a ajustá-los às diversas modalidades de serviços prestados pelas Faculdades Integradas Newton Paiva.
12. Criar condições que possibilitem um abandono progressivo dos paradigmas responsáveis por comportamentos essencialmente reativos e

defensivos das pessoas, substituindo-os por outros geradores de comportamentos pró-ativos, pelos quais as pessoas assumem a responsabilidade pelas suas decisões, subordinam seus sentimentos aos valores e tomam a iniciativa de fazer as coisas acontecerem.

O estabelecimento dessas políticas significou, naquele momento, uma posição de vanguarda para a instituição que, assim, propugnava uma atuação dinâmica, inovadora e pró-ativa na busca de eficiência e qualidade dos serviços educacionais oferecidos. Entre outras questões fundamentais, o documento destaca a importância das pessoas como o maior patrimônio da organização; denota o compromisso institucional de estabelecer uma gestão compartilhada; reforça a necessidade de se manter um ambiente propício ao diálogo e à cooperação, e valoriza os relacionamentos interpessoais para a criação de um clima interno de satisfação e confiança.

3.3.4 Linguagem, rituais e sistema de informações

Na instituição, difunde-se a idéia de que a educação é o instrumento capaz de transformar o país, pela ação de cidadãos competentes, conscientes e críticos. Esse valor é disseminado em toda a comunidade acadêmica pelo uso de um discurso forte e constante. Para atingir esse alinhamento, são utilizados estilos de linguagem e rituais, que reforçam a todo o momento a idéia de que “a educação é o único instrumento capaz de transformar, de forma duradoura e efetiva, o indivíduo e, por intermédio dele, a sociedade”. Essa assertiva figurou durante muito tempo, em várias comunicações oficiais e em material de divulgação interno e externo.

Em várias publicações, a instituição é apresentada como “um centro formador de cidadãos, onde educar vai além de instruir”.

A mensagem comemorativa à Páscoa, formulada pelo reitor e distribuída aos funcionários docentes e administrativos em 1997, reflete a filosofia institucional.

A Páscoa nos permite perceber que, a cada ano, podemos estreitar NOSSA COMUNHÃO, aqui entendida como COMUNIDADE DE CRENÇAS

E OPINIÕES. Poderemos ressurgir, renascer, renovar nossos compromissos, ampliar nossos horizontes, mudar nosso comportamento na construção de uma grande mudança, que é a mudança do homem, a mudança do nosso país. Sei que vamos chegar lá. Com o seu apoio e com a sua participação. Cada vez mais conscientes de nossa responsabilidade. Cada vez mais conscientes da missão que Deus nos deu. Cada vez mais conscientes de que um só indivíduo preparado, imbuído de suas possibilidades transformadoras, pode mudar o mundo. Que Deus nos ajude a fortalecer NOSSA COMUNHÃO NESTA PÁSCOA.

Da mesma forma, o uso de frases de impacto também contribui para a consolidação desses conceitos. Apresentamos alguns dos slogans utilizados desde a transformação da Instituição em centro universitário.

“Responsabilidade e compromisso – Assim se faz uma educação realmente transformadora” (1997 a 1999).

“Ensino comprometido com a transformação da sociedade” (2000 e 2001).

“Trinta anos transformando o futuro do país” (2002).

Na mensagem encaminhada aos alunos pela passagem do Dia do Estudante, em 2000, a instituição explicita o perfil do profissional pretendido.

Formando profissionais com conhecimentos, habilidades, visão, capacidade de sonhar, ousadia, valores, atitudes e postura, enorme senso ético, respeitabilidade, vontade de crescer e vencer, desejo de viver sob o império da justiça, responsabilidade e disposição para quebrar paradigmas.

Formando profissionais com garra, humildade, disposição para continuar aprendendo sempre, capaz de construir o seu conceito, de adquirir prestígio, com a plena consciência de sua missão e de essencialidade.

Profissionais para construir o Brasil do Terceiro Milênio, o celeiro da humanidade, a grande Nação do Século XXI.

Os rituais também reforçam a filosofia institucional. No início de cada semestre letivo, realiza-se o Encontro com Iniciantes, que tem como tema “O Início da Transformação”. Nesse evento, a mensagem é proferida pelo reitor que informa aos novos universitários a filosofia, os valores e os objetivos institucionais. Nas cerimônias de colação de grau, os graduandos são apresentados oficialmente ao

público como cidadãos responsáveis pela transformação da sociedade. Aqueles que se destacam pelo desempenho acadêmico recebem uma premiação especial.

Também em todos os encontros com os docentes e funcionários técnico-administrativos reafirmam-se a missão e os valores institucionais. Na primeira reunião geral no início de cada ano letivo, os professores e funcionários administrativos, que completam 10, 15, 20, 25 e 30 anos de serviços prestados, recebem placas alusivas à data, oportunidade em que a instituição reconhece e agradece o empenho do funcionário na construção da história da organização. O texto da placa faz referências à dedicação e ao trabalho de cada um e reitera que o sucesso do centro universitário se deve à participação de todos.

Além disso, festas e comemorações são vistas como momentos que ajudam a estabelecer maior interação entre instituição e funcionários. A mensagem pelo Dia do Professor e do Funcionário Administrativo, em 2001, expressava a homenagem “a todos os que trabalham por uma educação transformadora”, com os seguintes dizeres: “Plantamos sonhos, traçamos metas, construímos uma realidade. Mas, o melhor é sentir que estamos juntos. Agora, vamos semear novos ideais para, no futuro, colhermos os frutos de nossas conquistas”.

No que se refere ao sistema de informações oficiais, a instituição mantém um processo abrangente, tanto para o ambiente interno quanto para o externo, uma vez que sua inserção na sociedade exige um canal eficiente e permanente de comunicação para detectar as necessidades e as demandas sociais. Para tanto, utiliza-se dos mais diferentes meios, como publicações institucionais (“**Informativo**” - boletim informativo mensal; “**Plug**” - informe gerencial semanal, cartazes, circulares, cartas, folhetos), internet (site e e-mail), quadros de avisos, comunicação mercadológica, publicações científicas, entre outros. Os universitários contam, ainda, com a “Conversa com o Reitor”, um instrumento de comunicação direta com o reitor, por meio do qual podem manifestar suas opiniões, sugestões e críticas. Esse canal já propiciou a tomada de várias decisões de ordem administrativa e acadêmica.

3.3.5 Os processos de comunicação na Avaliação Institucional

Em 2001, o centro universitário deu continuidade à Avaliação Institucional, cujo processo teve início no ano anterior com vasta pesquisa sobre os cursos de graduação, realizada com o corpo discente.

O segundo foco da Comissão Permanente de Avaliação e Desenvolvimento Institucional foi a avaliação de gestão e de processos administrativos, feita com os funcionários técnico-administrativos. No que concerne especificamente ao fluxo de comunicação institucional, apresentamos o relatório conclusivo da Comissão.

Do ponto de vista do Funcionário Administrativo, as comunicações internas, em especial os manuais, circulares e comunicados são claros e objetivos, e a propaganda que o UNP faz é eficaz e auxilia a Instituição a crescer.

Entre os **pontos a serem melhorados**, destacam-se:

- O volume das comunicações internas (para se manter bem informado).
- O tempo em que as comunicações internas chegam aos setores (nem sempre o prazo é suficiente para que possam ser lidas e postas em prática).
- O conteúdo do jornal **Plug**, em relação ao nível de interesse dos funcionários.
- A comunicação com os *campi* e Anexos da Reitoria.

Foram considerados **insatisfatórios** os seguintes pontos:

- A Instituição não fornece informações aos funcionários antes do lançamento de qualquer campanha publicitária e tampouco fornece informações sobre as alterações em sua estrutura (criação de novos cursos, setores, etc).
- Os funcionários recebem informações sobre a Newton Paiva, VIA CORREIO.

Desse relatório, apreende-se que, para os funcionários administrativos, os instrumentos de comunicação são considerados claros e objetivos, embora não resultem na efetividade da comunicação institucional, por não atenderem a questões fundamentais, como a divulgação antecipada de mudanças estruturais, em tempo hábil para a tomada de decisões, a abordagem de assuntos de maior interesse para essa parcela funcional e a maior proximidade física na distribuição das informações.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos questionários baseou-se no cruzamento das respostas dos dois modelos de questionários aplicados, de forma que os dados qualitativos pudessem comprovar ou reforçar os dados quantitativos.

4.1 Missão, valores e rumos institucionais

Inicialmente, verificamos que, tanto para os coordenadores acadêmicos, como para os administrativos, a comunicação interna (meios e face a face) vem contribuindo para a integração e informação das pessoas sobre a missão, os objetivos e as metas da Instituição. O índice de discordância, com relação a esse item, é maior entre os coordenadores administrativos (14%) do que entre os acadêmicos (5%).

Com relação à percepção sobre a missão, constatamos que, na quase totalidade, não prevalece entre os respondentes o conceito formal da missão, explicitado no Projeto Institucional. Observamos, contudo, certa homogeneidade na construção de um conceito que gira em torno do papel e da responsabilidade da Instituição com a educação e a formação de cidadãos transformadores, capacitados para promover, por sua vez, a transformação da sociedade.

Na concepção do Coordenador Acadêmico 3, a missão e os valores institucionais se alinham para “a prestação de serviços na área da educação com qualidade e agilidade, permitindo uma mudança positiva na sociedade, através da formação de cidadãos atuantes e transformadores”. De maneira geral, o sentido da “transformação social” está subentendido em grande parte das respostas.

Outro aspecto presente refere-se à participação da Instituição na vida da comunidade, por meio das ações de extensão. Para o Coordenador Administrativo 4, a missão consiste na

formação profissional, cultural e intelectual de pessoas com o intuito de promover a interação delas junto à comunidade, de forma a melhorar a vida das demais pessoas que ali vivem. Além disso, busca diretamente atender aos anseios da comunidade, através de convênios, parcerias e criação de setores que atuam junto às pessoas.

O Coordenador Administrativo 3 também percebe a “missão transformadora da sociedade, construída através da interação permanente Universidade-Comunidade”.

Para alguns respondentes, entretanto, a missão não está muito clara, apesar do tempo de contratação e do exercício de função de liderança. O Coordenador Acadêmico 4, por exemplo, chegou a afirmar que, somente após quatro anos na Instituição, havia tido acesso ao Projeto Institucional.

Na pesquisa, os valores ética, cidadania, responsabilidade, seriedade, qualidade, transparência e respeito ao ser humano foram sistematicamente citados, como princípios básicos da Instituição. Contrapondo-se à maioria, o Coordenador Acadêmico 12 considera que “o que é mais valorizado é aquilo que aparece para a sociedade. O professor que consegue divulgar seu trabalho, ainda que não seja o melhor ou o mais interessante, passa a ser mais valorizado”.

Também a ligação entre valores e sobrevivência organizacional foi mencionada pelo Coordenador Administrativo 12, para quem

os valores éticos, morais, educacionais/pedagógicos, aliados aos valores religiosos e valores sociais/comunitários, devem ser perseguidos e praticados a qualquer momento e a qualquer custo, sob pena de nos tornarmos uma instituição sem identidade e sem futuro garantido no cenário educacional.

Para 86% dos coordenadores acadêmicos, a comunicação interna estimula a reflexão e o compartilhamento dos valores e dos ideais da Instituição. Desses, 41% manifestaram concordância parcial e 45%, total em relação à afirmativa. Esse índice é um pouco menor para os coordenadores administrativos (68%), que concordam em parte (36%) e totalmente (32%).

Com relação aos rumos institucionais, embora os dados quantitativos apontem satisfatoriamente para a disseminação das metas por meio dos processos de comunicação interna, percebe-se nas questões discursivas um desconhecimento, quase geral, acerca dessa questão. Enquanto alguns respondentes simplesmente afirmam desconhecê-los, outros acreditam que o centro universitário tem como meta transformar-se em universidade. Da mesma forma, se para uma parcela dos

coordenadores o objetivo institucional é o de consolidar sua posição no mercado mineiro, para outra é o de afirmar-se como maior centro universitário do país e referência no cenário educacional brasileiro. Nota-se, assim, que a área geográfica de influência da organização também não é uma idéia precisa entre os respondentes.

Verificamos, ainda, que o grau de desconhecimento ou a falta de convicção para assinalar os rumos da Instituição é maior entre os coordenadores administrativos do que entre os acadêmicos.

O Coordenador Administrativo 16 resume o pensamento da maior parte dos respondentes ao declarar que

a missão da Newton é a de transformar indivíduos através da educação de qualidade. Acredito que os valores da Newton são centrados na honestidade e na ética. Sobre os rumos, penso que são difíceis de definir, uma vez que as decisões são muito centralizadas.

4.2 Envolvimento e participação nos processos decisórios

Para 91% dos coordenadores acadêmicos e 95% dos coordenadores administrativos, a comunicação interna valoriza o trabalho dos funcionários e equipes e mostra que a participação é fundamental para o sucesso da Instituição. Contudo, ao serem indagados se se sentiam envolvidos nos processos de decisão institucional, os resultados revelaram que essa questão está dividida entre eles.

Enquanto alguns compartilham a percepção do Coordenador Acadêmico 21 de que “a Instituição nos proporciona a possibilidade de demonstrar opinião e sugerir mudanças”, vários outros se ressentem por não serem chamados a participar da gestão de processos diretamente ligados às suas áreas de atuação. Para o Coordenador Acadêmico 8 nem sempre há abertura para participar. “Muitas vezes, a reitoria toma decisões contrárias à nossa opinião, sem discuti-las”. Da mesma forma, segundo o Coordenador Acadêmico 12, “de maneira geral, as decisões já são apresentadas definidas”.

Os resultados da falta de envolvimento são relacionados pelo Coordenador Acadêmico 3. “Quando as decisões são tomadas de forma autoritária e isolada, verificamos baixa produtividade, insatisfação, deterioração do ambiente organizacional e reflexos negativos no curso”. Também a ausência de um plano estratégico que norteie e habilite os funcionários à tomada das melhores decisões é percebida pelo Coordenador Acadêmico 4.

É interessante observar que uma parcela dos respondentes acredita que esteja participando da gestão simplesmente porque recebe ou tem acesso às informações. O Coordenador Acadêmico 22 considera que participa dos processos decisórios, uma vez que “as informações têm sido sempre bem divulgadas”. Na opinião do Coordenador Acadêmico 9, “a reunião semanal com a Pró-Reitora Acadêmica e as demais coordenações constitui-se em um excelente meio de comunicação das decisões institucionais”.

Esse quadro se repete no corpo administrativo, com várias indicativas de que as pessoas não são ouvidas ou consultadas. O Coordenador Administrativo 2 sente-se parcialmente envolvido, porque atua em equipes de melhorias dos principais processos institucionais repetitivos. Afirmar, porém, que “na atual forma do processo decisório, nossa participação (colaboração) tem sido prescindível”. Na visão do Coordenador Administrativo 8, “as decisões são sempre centralizadas. Este é um fator cultural. Cabe aos outros membros da ‘equipe’ o cumprimento das decisões”.

O Coordenador Administrativo 16 considera que o envolvimento ocorre algumas vezes.

Em determinadas ocasiões, sinto-me valorizado por isso. Em outras, no entanto, percebo que as decisões são impulsivas e não levam em conta a opinião de quem tem experiência e afinidade com determinado assunto. Não só na minha área, como em todas.

4.3 Acesso ao fluxo de informações

Nas questões referentes à disseminação do processo informativo por toda a Instituição e ao equilíbrio do fluxo de informação nos níveis ascendente,

descendente e horizontal, os respondentes demonstraram os maiores índices de insatisfação.

Para 41% dos coordenadores acadêmicos e 37% dos coordenadores administrativos, os processos de comunicação interna não atendem às necessidades de informação dos diversos níveis hierárquicos. Para 41% dos acadêmicos e 54% dos administrativos, o fluxo de informação e de comunicação não acontece de maneira equilibrada em todos os níveis (de cima para baixo, entre os pares e de baixo para cima).

No questionário aberto, os respondentes responderam, em sua grande maioria, que não recebem todas as informações necessárias para desenvolver um bom trabalho. Entre os coordenadores acadêmicos, as maiores queixas podem ser agrupadas nos seguintes itens:

- desconhecimento do Plano Estratégico da Instituição;
- informação tardia sobre processos já implementados;
- falta de uma base de dados única e confiável;
- inacessibilidade aos relatórios institucionais;
- falta de clareza nas informações, dificultando o processo de tomada de decisões;
- transmissão de informações em prazos curtos para o efetivo desenvolvimento;
- dificuldade na obtenção de informações simples;
- processos burocráticos dificultam a tramitação das informações e a resolução dos problemas.

Para o Coordenador Acadêmico 4, o “sistema de informações é totalmente falho e ineficaz”, o que dificulta a tomada e o embasamento das decisões e ações necessárias ao desenvolvimento da instituição.

Entre os coordenadores administrativos, destacam-se como elementos de insatisfação:

- informações fragmentadas, dificultando uma ação mais eficiente;
- falta de comprometimento de alguns setores em repassar informações;
- crescimento acelerado da Instituição, comprometendo o processo de produção e distribuição de informações;
- informações divulgadas tardiamente, impossibilitando a realização de um trabalho mais planejado e com melhores resultados;
- existência de rumores;
- desconhecimento da Instituição como um todo.

O Coordenador Administrativo 5 revela que, algumas vezes, é surpreendido com informações relevantes como a abertura de cursos, oferta de novos turnos para determinados cursos, criação de novas unidades de ensino, ou seja, decisões institucionais que alteram consideravelmente as rotinas de trabalho. Segundo ele, “a falta ou a informação dada sem um prazo hábil para as devidas alterações no sistema vem causando alguns transtornos”.

4.4 Distribuição, compartilhamento e *feedback* das informações

Com relação ao papel das lideranças na comunicação interna, a maior parte dos respondentes acredita que os gestores abrem espaço para que as pessoas tirem dúvidas, manifestem opiniões e dêem sugestões. Também acreditam que as lideranças preocupam-se em manter o *feedback* no processo. Observa-se, contudo, que o índice de concordância é bem maior entre os coordenadores acadêmicos (91%) do que entre os coordenadores administrativos (64%).

Da mesma forma, no que se refere ao comprometimento das lideranças com a comunicação interna, os coordenadores acadêmicos estão mais de acordo com esse item (78%) do que os administrativos (55%), afirmando que os gestores têm uma postura pró-ativa para buscar informações e repassar às suas equipes, assegurando que as comunicações cheguem a todos os níveis.

Quando o questionamento se volta para a atitude pessoal do respondente, no compartilhamento das informações com seus colaboradores, percebe-se uma

unanimidade das respostas, sempre favoráveis ao comportamento próprio. Com raras exceções, sobretudo dos coordenadores que trabalham quase sozinhos, a maioria afirma que divulga sistematicamente as informações para os demais funcionários.

Ao abordarem sua forma particular de gerenciar as informações, os coordenadores demonstram disponibilidade, interesse e pró-atividade. De acordo com o exposto, estão sempre dispostos a compartilhar as informações, e utilizam-se, para isso, de todos os instrumentos possíveis, seja por meio dos canais formais – comunicações internas, e-mails, relatórios, reuniões – ou de conversas informais. Para muitos, a comunicação direta (face a face) prevalece entre as demais.

O Coordenador Acadêmico 9 ressalta que faz uso, principalmente, da comunicação formal, tendo em vista a dificuldade de reunir todos os professores devido ao cumprimento de horários diferentes. Critica

a inexistência de um espaço a ser construído (sob pena de perda de qualidade em termos de ambiente de trabalho e coesão do grupo), para que seja possível uma integração entre professores e para que se obtenha um maior comprometimento de todos.

O Coordenador Administrativo 12 demonstra ter plena consciência da importância do fluxo de informações para a efetividade de suas ações.

Se não dividir com as pessoas que me rodeiam, haverá um colapso administrativo e operacional, que vai terminar apontando falhas e erros que deveriam ser evitados e não o foram devido à minha incapacidade de direcionar esse fluxo de informações. A forma de fazê-lo vai se aperfeiçoando no cotidiano e passa por uma triagem inicial das informações recebidas e, imediatamente, à delegação de tarefas (oriundas dessas informações) e o monitoramento da condução e encerramento delas. Na maioria das vezes, uma informação mal direcionada ou mal compreendida gera mais problemas e com maior gravidade do que possamos imaginar, num efeito-cascata, que pode comprometer nossa capacidade de administrar problemas.

Verifica-se que, de maneira geral, os coordenadores consideram que estão compartilhando as informações e contribuindo para a manutenção do *feedback* dos processos comunicativos. De acordo com essa perspectiva, o problema do fluxo de informações não estaria localizado nas coordenações.

4.5 Abertura para o diálogo

A pesquisa demonstra que os respondentes consideram o ambiente de trabalho aberto e propício à prática do diálogo. O Coordenador Acadêmico 9 acredita na existência do diálogo nos sentidos vertical e horizontal e acrescenta que “como uma instituição que pratica a disseminação do conhecimento, é de fundamental importância a existência do diálogo, de forma mais acentuada do que uma boa difusão de informações”. Para o Coordenador Acadêmico 14, “os níveis hierárquicos superiores proporcionam condições ao diálogo. Os docentes também são receptivos e integrados a essa ação”.

De maneira geral, os coordenadores administrativos também percebem no ambiente organizacional uma predisposição ao diálogo. Conforme o Coordenador Administrativo 5, “há liberdade de expressão através do qual os diversos níveis hierárquicos podem exprimir suas opiniões e participar dos projetos de melhorias”.

O Coordenador Administrativo 15 revela que, não encontra dificuldades em sua área funcional, uma vez que, segundo ele,

as relações são francas, abertas, e, conseqüentemente, fluem com facilidade, respaldadas na confiança recíproca. Mesmo quando se trata de atacar algum ponto que incomoda, não se impede o diálogo.

A questão da responsabilidade de cada um no processo é destacada pelo Coordenador Administrativo 3. “Acredito que o ambiente, em sua grande parte, somos nós que o fazemos. Então, teremos uma resposta favorável se nos dispomos a ter um comportamento aberto ao diálogo”. Segundo o Coordenador Administrativo 12,

de certa forma, o ambiente ideal é provocado por cada um que se relaciona profissionalmente e se ajusta às características, virtudes e defeitos de cada um que habita um mesmo ambiente organizacional, gerando um clima de trabalho muito próximo do desejável. O que não pode ocorrer é convivemos com diferenças pessoais eternas e provocadoras de problemas coletivos enormes, que só vão refletir em perda de qualidade dos serviços prestados.

As implicações do relacionamento interpessoal no clima interno também são apontadas pelo Coordenador Acadêmico 3, ao afirmar que

geralmente, quando o parceiro favorece a possibilidade do diálogo, o ambiente torna-se saudável, favorecendo a produtividade. Quando o parceiro não colabora, cria-se um ambiente competitivo e de baixa qualidade, prevalecendo a vaidade hierárquica.

Ao lado dos aspectos favoráveis, os respondentes assinalaram algumas situações que têm dificultado o estabelecimento do ambiente ideal para o diálogo. Apresentamos, a seguir, os principais obstáculos apontados pelos coordenadores acadêmicos.

- Permanente falta de tempo e disciplina para o atendimento adequado e a viabilização dos encontros planejados;
- atividades rotineiras sobrepõem-se às necessidades estratégicas;
- má distribuição das competências em tarefas de ordem administrativa;
- falta de condições para estabelecer o diálogo ideal;
- as opiniões dos coordenadores não são consideradas pela direção;
- o acúmulo de tarefas prejudica o diálogo;
- dificuldade em conseguir o momento adequado para expor os pontos de vistas.

A opinião do Coordenador Acadêmico 19 resume o pensamento da maioria das lideranças:

Existe, sim, uma predisposição ao diálogo que perpassa todos os níveis hierárquicos da instituição, o que estabelece um clima de confiança bastante positivo para o ambiente de trabalho. Entretanto, esse clima se vê permanentemente atingido pelas exigências administrativas e pelo volume de trabalho, tornando exíguas as horas de convívio necessárias ao diálogo produtivo, que fica reduzido aos limites de tempo das reuniões.

Já para os coordenadores administrativos, os principais aspectos que obstaculizam o diálogo são os seguintes:

- correrias e pressões psicológicas;
- falta de um trabalho de equipe em todos os níveis;
- desorganização funcional;
- ambiente propício ao diálogo somente no setor de atuação, com dificuldades em dialogar com outros setores.

- clima de ansiedade e angústias gerado pela sobrecarga de trabalho e pelas cobranças.

A sobrecarga de trabalho e a falta de tempo foram consideradas pelos respondentes como fatores que vêm afetando, sobremaneira, o ambiente interno e a comunicação. Os coordenadores acadêmicos (77%) e os administrativos (59%) concordam totalmente que essas questões têm dificultado os processos de comunicação interna.

4.6 Avaliação dos processos de comunicação interna

Apesar de a comunicação ser vista como uma das áreas mais fortes da Instituição, e mesmo reconhecendo-se a existência de vários meios de comunicação e a importância dessa diversidade para a valorização da informação, a maior parte dos coordenadores acadêmicos considera que os processos de comunicação interna não são suficientes e nem facilitam o conhecimento da organização. Já havíamos observado, em questão anterior, que, na opinião de 41% das lideranças acadêmicas, o processo não atende às necessidades de informação dos diversos níveis hierárquicos.

Relacionamos os principais aspectos apontados pelos coordenadores acadêmicos.

- A comunicação é percebida como um problema da Instituição.
- Pessoas divulgam informações sem o devido conhecimento, gerando uma comunicação distorcida.
- Há um excesso de instrumentos de comunicação, que acabam segmentando as informações.
- Alguns instrumentos não obedecem a uma frequência adequada.
- A Assessoria de Comunicação pode fazer muito mais. A Instituição é grande e nem tudo é divulgado.
- Inexistência de um sistema de comunicação visual para facilitar a difusão e a assimilação das informações.
- Falta de agilidade e estrutura. A Assessoria de Comunicação deve estar mais

próxima dos eventos e das promoções das coordenações de curso.

- Inexistência de publicações sucintas e consistentes para os professores.
- Falta de criatividade na divulgação de muitas notícias.
- A seleção dos conteúdos na comunicação institucional nem sempre contempla todos os setores.
- O grande volume de veículos gera críticas internas relacionadas à destinação de recursos da Instituição.
- Há críticas também referentes às diferenças de tratamento, com o padrão de qualidade gráfica variando conforme o curso.

Também para os coordenadores administrativos, os processos de comunicação interna não têm sido nem eficazes, nem eficientes para o conhecimento sobre a organização. Apresentamos os aspectos mais relevantes da análise das lideranças administrativas, alguns deles já apontados na questão do fluxo de informações.

- A comunicação não atinge a todos os funcionários.
- Há muitos instrumentos, mas o resultado não é eficiente.
- Falta objetividade nas informações.
- A informação não circula internamente.
- Falta um trabalho de conscientização/modificação da cultura interna.
- Os processos não acompanharam o crescimento institucional.
- Os processos devem ser renovados, fortalecidos e criar novas alternativas.
- O marketing interno não corresponde ao externo. Na comunidade, a Instituição é bastante conhecida, o mesmo não acontecendo internamente.

Na questão sobre preferência dos meios de comunicação, a Internet é o veículo preferido pelos coordenadores acadêmicos; as reuniões e a comunicação face a face vêm empatadas logo a seguir. Já para os coordenadores administrativos, a comunicação face a face fica em primeiro lugar, a Internet em segundo e as publicações internas em terceiro.

4.7 Sugestões de melhorias para a comunicação interna

Ao serem indagados se poderiam dar alguma sugestão para melhorar a comunicação interna da Instituição, a maioria dos respondentes enfocou o trabalho específico da Ascom - Assessoria de Comunicação.

Na concepção do Coordenador Acadêmico 5,

a Ascom deveria ser mais dinâmica e agir como um jornal em busca de notícias e informações, visitando todos os departamentos, penetrando, conhecendo e divulgando um a um, dando ênfase à importância desses para o contexto institucional.

Transcrevemos, a seguir, algumas das respostas dos Coordenadores Acadêmicos no que concerne ao trabalho da Assessoria de Comunicação:

- ampliar sua estrutura, criando um posto de informações em cada campus;
- estimular a produção e divulgação de idéias por área;
- ensinar às pessoas não-especializadas como divulgar informações;
- criar base de dados única, com informações de ordem acadêmica, administrativa e institucional;
- melhorar a interação com os coordenadores e professores;
- criar um site da Assessoria com link no site da Instituição, com notícias diárias, artigos de professores, promoções, entre outras;
- editar manuais com o resumo das informações essenciais;
- criar um canal específico para os professores para divulgação de informações institucionais e de artigos técnicos e científicos;
- ampliar o número de murais internos e torná-los mais atrativos;
- divulgar os eventos culturais com antecedência;
- atuar ativamente junto dos professores em cada campus;
- elaborar um projeto de marketing para a maior visibilidade dos cursos, centros de estudos e núcleos;
- direcionar as informações, prioritariamente, ao Coordenador de Curso, através de e-mail e/ou informações verbais;
- criar uma campanha para buscar um maior envolvimento dos professores;

- transformar o **Informativo** na única publicação oficial, destinando uma página ou seção para cada curso.

Algumas lideranças acadêmicas também sugeriram ações de ordem institucional, como a utilização de circuito interno de TV, o investimento em um projeto global de comunicação e marketing, a melhoria dos fluxos de informações vertical e horizontal, a racionalização dos processos administrativos e a criação de um canal sequencial reitoria>coordenação>professor.

Na avaliação final dessa questão, observamos que poucos coordenadores acadêmicos sugeriram ações que pudessem ser implementadas por todos, individual ou setorialmente, e que apenas um respondente disse acreditar que ele, como funcionário, tem condições de contribuir para uma melhor comunicação interna.

Sob o ponto de vista dos coordenadores administrativos, percebe-se também, embora em menor escala do que entre os acadêmicos, que há uma predisposição a avaliar o processo de comunicação interna como responsabilidade da Assessoria de Comunicação.

Para o Coordenador Administrativo 15,

comunicação é um assunto técnico e ninguém melhor que a Assessoria de Comunicação para encará-lo. O máximo que posso dizer (mesmo assim amparado apenas no sentimento pessoal) é que a Assessoria deveria voltar-se um pouco mais para o público interno.

O Coordenador Administrativo 13 considera o trabalho da Ascom como “fantástico” e sugere ao setor a realização de uma pesquisa interna para definir a forma ideal de distribuição de informações aos alunos.

Há, porém, entre eles um grau de conscientização de que essa situação deva mudar, como explica o Coordenador Administrativo 18 ao sugerir treinamento interno e constante para mudança de cultura.

O que existe hoje é uma cultura arraigada de que ‘informação é poder’ e de que a responsabilidade pelos processos e fluxos de comunicação é da

Assessoria de Comunicação. É necessário alterar esse pensamento para que haja uma mudança de hábitos e postura de todos os funcionários.

Ao sinalizar a existência de “bairrismo entre os setores, unidades e diretorias”, o Coordenador Administrativo 6 propõe a realização de reuniões intercaladas entre os diversos departamentos. O Coordenador Administrativo 21 também sugere a realização de reuniões periódicas de integração para troca de experiências. Na sua opinião, a Instituição cresceu “e as pessoas necessitam conhecer as atividades dos diversos setores para que possa haver interação e sinergia”.

Apresentamos as sugestões de melhorias propostas pelos coordenadores administrativos:

- utilizar menos a comunicação escrita e mais a comunicação direta aos setores;
- liberar somente as informações oficiais para evitar rumores e informações truncadas;
- divulgar todas as informações, indiferentemente de sua relevância, no site e no informativo da Instituição, mesmo os projetos ainda em estudo;
- sintetizar os meios de comunicação e criar canais eficientes de distribuição;
- dar maior direcionamento à comunicação, distinguindo os objetivos do público interno dos da comunidade externa;
- desenvolver um trabalho de conscientização interna sobre o papel de cada um no processo;
- realizar reuniões intersetoriais periódicas.

Nota-se que a maior parte das sugestões apresentadas referem-se a atividades funcionais da Assessoria de Comunicação, e quase nunca a alternativas individuais que possam contribuir para a melhoria dos processos internos. O nível de responsabilidade de cada um se dilui na medida em que existe um setor com atribuições específicas para esse fim.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

No âmbito organizacional, a comunicação é a base de quase todas as atividades e, também, um dos seus maiores desafios. Os problemas mais graves enfrentados pelas organizações, nas últimas décadas, não têm sido aqueles que se referem ao atendimento das necessidades de competência técnica, mas os que acentuam os crescentes problemas de relacionamento humano.

Como apresentado nos referenciais teóricos deste estudo, as pessoas e os grupos precisam encontrar significados em suas ações e perceber que contribuem para o alcance dos objetivos da organização (Tavares, 2000). Nesse sentido, os processos de comunicação exercem um papel fundamental na medida em que promovem o entendimento comum acerca da missão e dos valores da organização, podendo criar condições favoráveis para um diálogo interno com perspectivas de um ambiente de trabalho mais aberto e harmonioso.

As primeiras indicações da existência de um clima interno positivo conduzem-nos para a necessidade de um alinhamento acerca da missão, dos valores e da visão institucionais, embasadas em um sistema de comunicação sinérgico, que utilize equilibradamente os fluxos da informação em todo o complexo organizacional. Resultados de pesquisas de clima organizacional, realizadas recentemente em empresas brasileiras, indicam que os processos de comunicação podem contribuir para a satisfação no trabalho quando as decisões são anunciadas prontamente; as informações são adequadas ao correto desempenho das atividades e transmitidas de forma clara e compreensível, e as ações comunicativas atuam como instrumento facilitador de integração da empresa (Coda, 1997).

Após a análise das informações obtidas junto aos coordenadores acadêmicos e administrativos do Centro Universitário Newton Paiva, verificamos algumas questões em que os processos de comunicação interna influenciam os níveis de satisfação individual e, conseqüentemente, o ambiente de trabalho como um todo.

Com relação à pergunta de pesquisa de número um: “Como a comunicação interna

(meios e face a face) contribui para a difusão e a identificação da missão, valores, objetivos e metas organizacionais?”, constatamos que o discurso organizacional tem sido utilizado de maneira forte e decisiva na constituição dos comportamentos individuais e coletivos no âmbito profissional, bem como na maior aceitação da ideologia do centro universitário. Por toda a organização, está presente a idéia de que a educação é o instrumento de transformação da sociedade e que os profissionais que integram a instituição são os agentes dessa mudança. Esse é o sentido da missão e o significado comum que foi construído no coletivo e que não reflete, necessariamente, o conceito da missão estabelecido no Projeto Institucional.

No que se refere aos valores, a Instituição também procura expressá-los nos informes oficiais, nos ritos e cerimônias e nos materiais de divulgação interna e externa, incorporando-os ao contexto da educação atual. Verificou-se que a visão e os objetivos institucionais não são claramente compreendidos, havendo, entre os gestores, desde algumas incertezas até desconhecimento total acerca dos rumos a serem seguidos.

Quanto ao que se pretendeu verificar, no que diz respeito à segunda pergunta de pesquisa: “De que forma os processos de comunicação interna são utilizados para valorizar o trabalho individual e de equipe e destacar a importância da participação de cada um nos resultados da instituição?”, percebe-se que as práticas de comunicação que vêm sendo adotadas procuram ressaltar, principalmente nos comunicados oficiais, a participação das pessoas como fator de sucesso na Instituição. No entanto, há entre elas um sentimento de que as decisões são centralizadas.

Com relação a essa questão, outro aspecto fundamental apontado na pesquisa é a falsa impressão de algumas lideranças sobre gestão compartilhada. O fato de receber um comunicado escrito ou verbal, pessoalmente ou por meio de reuniões, leva as pessoas à sensação de participar dos processos decisórios, quando, na realidade, o que ocorre é apenas a transmissão de informações. Já os que estão conscientes de que não são ouvidos nem consultados vêem na centralização das decisões um fator de desestímulo no ambiente organizacional. Essa situação pode caracterizar o duplo constrangimento a que as pessoas são submetidas, pois, se por

um lado, o discurso organizacional abre espaço para a gestão compartilhada, por outro, a realidade administrativa se apresenta centralizadora e pouco flexível.

Quanto à terceira pergunta de pesquisa: “Como as lideranças distribuem e compartilham as informações com seus colaboradores, com vistas ao estabelecimento de um ambiente de trabalho propício ao diálogo?”, a pesquisa demonstrou que o ponto crucial da comunicação interna encontra-se no fluxo das informações que não chegam em todos os níveis de forma clara, intensa, rápida e objetiva. O desconhecimento dos objetivos organizacionais, o difícil acesso às informações, das simples às estratégicas, o atraso na comunicação das mudanças e a falta de comprometimento das pessoas em fazer a informação circular por toda a instituição, exercem um impacto negativo no clima psicológico. Deve-se considerar, também, que a sobrecarga de trabalho e a falta de tempo são apontadas pelos gestores como fatores que têm afetado a comunicação e o ambiente interno.

Interessante observar, em contrapartida, no nível individual, que as lideranças do centro universitário acreditam cumprir satisfatoriamente seu papel nos processos de comunicação organizacional, contribuindo para a disseminação das informações. Esse contra-senso leva-nos a inferir que, na percepção do gestor, o problema do fluxo das informações está fora de seu alcance, centra-se no outro, que não entende, não percebe, não está disposto a compartilhar a comunicação.

Nessa perspectiva, os estudos levaram-nos, ainda, a constatar que, por tratar-se de uma área atuante e presente em todas as iniciativas do centro universitário, a Assessoria de Comunicação é percebida pelos gestores como a responsável pelos fluxos e processos comunicativos, sendo desconsiderada a essencialidade da participação de cada um nas comunicações administrativas e nos resultados globais da comunicação organizacional.

Como resposta à pergunta central de pesquisa: De que maneira os processos de comunicação interna podem contribuir para a melhoria do clima organizacional do Centro Universitário Newton Paiva?”, acreditamos que o trabalho deva ser iniciado pela compreensão de que a comunicação está intimamente relacionada à cultura e ao clima organizacionais. Principalmente os gestores, que ocupam um espaço

fundamental na difusão das mensagens institucionais, devem conscientizar-se de sua relevância na formação da identidade organizacional e na criação de um ambiente de confiança e motivação.

Também a visão e os rumos pretendidos precisam ser claramente definidos, na forma de um planejamento estratégico, e compartilhados em todos os níveis hierárquicos, uma vez que, na construção de um ambiente de trabalho positivo, torna-se imprescindível informar como o trabalho de cada um é importante e contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com Kotter (1997), o senso compartilhado de um futuro desejável somente é revelado quando existe um entendimento comum dos objetivos e dos rumos organizacionais. Essa compreensão facilita o alinhamento de interesses e pode ajudar a motivar as pessoas.

Dentro de uma política de comunicação interna, outro fator que deve ser considerado como possibilidade para se estabelecer um clima favorável é o sentimento de pertença dos funcionários a uma instituição que se encontra em pleno processo de desenvolvimento e de consolidação de seu conceito na educação brasileira. Esse é um fator de motivação que deve ser trabalhado pelos gestores do centro universitário por meio dos canais formais e informais de comunicação.

Como assinalamos nos referenciais teóricos, pelo papel que exercem no fluxo de duas etapas, entre a alta direção e os demais níveis hierárquicos, os líderes acadêmicos e administrativos precisam considerar os mecanismos psicológicos e comportamentais que atuam no receptor das mensagens. Compreender melhor o ponto de vista de outra pessoa contribui para a eficácia do processo de comunicação.

Nesse aspecto, deve-se ressaltar que o modelo funcionalista de comunicação, linear por natureza, não considera as particularidades subjetivas de quem recebe a mensagem, julgando ineficaz ou ineficiente toda comunicação que não atinge aos propósitos iniciais do emissor. Assim, é preciso que haja, por toda a Instituição a consciência das dimensões da comunicação organizacional, sobretudo a dimensão interpessoal.

Os gestores devem basear suas ações em três princípios da comunicação que têm conseqüências nos comportamentos individuais: 1º.) comunicar às pessoas tudo aquilo que pode afetá-las no desempenho de suas atividades; 2º.) estabelecer a circularidade da comunicação e 3º.) comunicar prontamente. A construção de uma rede de informações eficiente na Instituição dependerá da capacidade dos gestores em consumir, disseminar e gerar informações.

É premente ao centro universitário estabelecer uma estratégia de comunicação interna para divulgar amplamente sua missão e finalidades, utilizando, como destaca Kotter (1997), fóruns múltiplos, por meio de grandes e pequenas reuniões, memorandos e informativos e da interação formal e informal. Observamos, entretanto, que apenas a divulgação da missão não será suficiente; ela deve ser reformulada em uma linguagem mais simples e clara.

Atualmente, pela complexidade do seu enunciado, a missão não é de todo compreendida e aceita pelos funcionários docentes e administrativos. Eles acabaram por estabelecer um conceito próprio após introjetarem as mensagens constantes da direção, sobretudo aquelas sistematicamente encaminhadas pelo reitor. A comunicação da missão, em nível de um código lingüístico que traduza as percepções dos funcionários, poderá torná-la mais compreensível e assimilável por todos. Caberá às lideranças comunicar aos seus colaboradores qual a missão e a maneira como se harmonizam com ela.

Embora haja um alinhamento dos valores institucionais, proporcionado, sobretudo, pelos processos de comunicação interna, torna-se imprescindível analisar as situações divergentes. A idéia de que quem possui habilidades de comunicação interpessoal e sabe divulgar eficientemente seus projetos, mesmo que esses não sejam os mais relevantes para a comunidade acadêmica, ou a percepção de que quem transita com mais facilidade entre os membros da alta direção é mais valorizado, pode implicar insatisfações e conduzir a um ambiente de conflitos.

A reversão desse quadro exigirá um planejamento estratégico para unir as áreas de Comunicação e Recursos Humanos, hoje totalmente estanques na instituição. Há que se estabelecer o compromisso da alta direção para comunicações de recursos

humanos fortalecidas, ao mesmo tempo em que se desenvolverá uma política de recursos humanos para as comunicações, definindo-se responsabilidades mútuas.

Caberá à área de Recursos Humanos identificar as prioridades das comunicações internas, capacitar e atribuir às lideranças a responsabilidade nos processos comunicativos e desenvolver e implantar programas ligados à visão institucional. Os gestores deverão utilizar as comunicações descendentes para delegar poderes às pessoas, mostrar reconhecimento e estimular aspirações de alto desempenho (Schermerhorn, 1999).

A área de Comunicação deverá levantar e trabalhar os interesses dos funcionários, obtidos em análises de atitudes; desenvolver materiais informativos com mensagens claramente vinculadas aos objetivos organizacionais, utilizando linguagens e instrumentos específicos de acordo com os grupos que deseja atingir; e manter programas contínuos de comunicação, avaliando os resultados em termos de comportamento organizacional.

A criação de canais de comunicação participativos também deverá ser priorizada com vistas à melhoria do clima organizacional do centro universitário. Para tanto, os gestores deverão ser treinados para a técnica da escuta ativa (Rogers, 1992) e para a utilização da comunicação face a face como um dos mais eficientes instrumentos de relacionamento interpessoal.

Outras ações fundamentais a serem implementadas pelas lideranças são o *feedback* sobre o desempenho individual, dos grupos e da organização como um todo; a orientação para a melhor execução dos trabalhos; a demonstração de interesse e apoio nos problemas de ordem pessoal; a confiança, a transparência e o respeito nas relações interpessoais; o relato franco dos erros eventualmente cometidos e a explicação sobre as medidas adotadas para repará-los, além da abertura de um espaço para a apresentação de novas idéias.

A comunicação interna também poderá se beneficiar do elevado grau de tecnologia da informação já em prática no centro universitário, utilizando a potencialidade da internet e da intranet como elemento mediador, capaz de propiciar a interatividade

entre os diversos setores da Instituição. Assim, a disponibilidade dos serviços de informação computadorizada e a prática do e-mail devem ser valorizadas pelos gestores pela relevante contribuição na solução dos problemas nos fluxos de informações.

Todo esse trabalho deve voltar-se tanto para os funcionários docentes como para os técnico-administrativos, levando-se em consideração, entretanto, que, de maneira geral, o corpo administrativo ressenete-se mais da ausência de uma política institucional voltada para o atendimento de suas necessidades específicas.

Vale lembrar que, como qualquer outro tipo de atitude, a satisfação no trabalho é geralmente formada durante um determinado período de tempo, na medida em que o empregado vai obtendo informações sobre o ambiente organizacional. Nessa perspectiva, a atmosfera psicológica deve passar por acompanhamento constante que propicie o estudo das variáveis comportamentais.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. **Psicologia aplicada à administração**: uma introdução à Psicologia Organizacional. São Paulo: Excellus, 1992.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean F. (Coord.). **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993. v.2.

_____. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

AMADO, Gilles; GUITTET, André. **A dinâmica da comunicação nos grupos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

BARTOLOMÉ, Fernando. Ninguém confia plenamente no chefe. E daí? In: **Comunicação eficaz na empresa**: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Coletânea da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BOWDITCH, James L. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CENTRO UNIVERSITÁRIO NEWTON PAIVA. **Projeto Institucional**. Belo Horizonte, 2000.

CHANLAT, Alain; BÉDARD, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. Vol.1. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas – uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COELHO NETTO, João Teixeira. **Semiótica, informação e comunicação**. São Paulo: Perspectiva, 1999.

COPEADI. **Relatório conclusivo da avaliação de gestão administrativa**. Centro Universitário Newton Paiva: Comissão Permanente de Avaliação e Desenvolvimento Institucional, 2001.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica...São Paulo: Makron Books, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação, trabalho e aprendizagem nas organizações**. Disponível em < <http://www.intercom.org.br/gtco/index2.html> > Acesso em 21 set. 2001.

DAVIS, KEITH; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.

FISKE, John. **Introdução ao estudo da comunicação**. Lisboa: ASA, 1990.

FLEURY, Maria Tereza. O desvendar a cultura de uma organização. In: FLEURY, M.T.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, Sidnéia G. Comunicação, poder e cultura organizacional. In: DINES, Alberto (Org.), **Estado, mercado e interesse público** – a comunicação e os discursos organizacionais. Brasília: Banco do Brasil, 1999.

GIRIN, Jacques. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização** – dimensões esquecidas.. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.3.

GRAÇA, Hélio. **Clima Organizacional**: uma abordagem vivencial. Brasília: Funadesp, 1999.

GUIA EXAME. **As 100 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril, n. 749, set. 2001, 170 p.

IDÉIAS DA IDÉIA. **Publicação sobre projetos e clientes da Idéia Comunicação Empresarial**. Ano II – n. 02 – dezembro 1998. Disponível em <http://www.ideiacom.com.br/ideias_da_ideia/jornal02/fatos_e_dados.thm> Acesso em 26 mar. 2001.

JORGE, Miguel. Os desafios da comunicação. In: DINES, Alberto; MALIN, Mauro (Orgs). **Jornalismo brasileiro**: no caminho das transformações. Brasília: Banco do Brasil, Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo (Labjor) da Universidade Estadual de Campinas, 1996.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. P. **Psicologia social das organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1973.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

_____. As interfaces das relações públicas e da comunicação organizacional no Brasil. In: CORRÊA, Tupã Gomes; FREITAS, Sidinéia Gomes (Org.). **Comunicação, marketing, cultura: sentidos da administração do trabalho e do consumo**. São Paulo: ECA/USP; CLC, 1999. p.251-266.

MATTERLAT, Armand; MATERLLAT, Michèle. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2000.

MORAN, José M. **Mudanças na comunicação pessoal: gerenciamento integrado da comunicação pessoal, social e tecnológica**. São Paulo: Paulinas, 1998.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEIRCE, Charles S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 1977.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: método e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 9.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, Carl. **Um jeito de ser**. São Paulo: EPU, 1992.

SALLES, Paulo E. Marcondes de. **Imagem organizacional e a percepção dos administradores e alunos: o caso da rede CEDAS**. CADERNOS: Centro Universitário São Camilo, São Paulo, v.5, n.2, p.55-75, jul./dez. 1999.

SANCHES, Paul. **Comunicação e gestão de pessoas**. Belo Horizonte: Idéias da Idéia, 1997.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

SCHERMERHORN JR, John. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SERRA, Paulo. **Pierce e o signo como abdução**. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação.

Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/_texto.php3?htm2-jpserra-_peirce.htm> Acesso em 26 abr. 2001.

STONER, James A. F.; Edward R. **Administração**. São Paulo: LTC, 1999.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THAYER, Lee. **Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 1979.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

TRIGUEIRO, Osvaldo. **O Estudo científico da comunicação: avanços teóricos e metodológicos ensinados pela Escola Latino-americana.** PCLA – v.2, jan./fev./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.metodista.br/unesco/PCLA/revista6/revista6.htm>> Acesso em 5 maio 2001.

TRIVINHO, Eugênio. **Epistemologia em ruínas: a implosão da Teoria da Comunicação na experiência do cyberspace.** Texto apresentando no GT de Teoria da Comunicação do INTERCOM 96. Disponível em: <<http://ultra.pucrs.br/famecos/rf5eugen.html>> Acesso em 19 nov. 1999.

URRUTIA, Amaia Arribas. **La comunicación interna para combatir la desinformación dentro la empresa.** Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt>> Acesso em 22 ago. 2000. +

VEJA. São Paulo: Abril. Ano 33, n.25, 21 jun. 2000.

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento Organizacional – criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 1999.

WATZLAWICK, Paul; JACKSON, Don; BEAVIN, Janet H. **Pragmática da comunicação humana.** São Paulo: Cultrix, 1981.

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO 1
QUESTÕES FECHADAS

INSERIR AQUI O QUESTIONÁRIO EM PAISAGEM

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO 1

QUESTÕES FECHADAS

APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO 2
QUESTÕES ABERTAS

MODELO DE QUESTIONÁRIO 2

1) Na sua opinião, quais são a missão, os valores e os rumos do Unicentro Newton Paiva?

2) Você se sente envolvido nos processos de decisão institucional referentes à sua área de atuação? Por quê?

3) Você recebe todas as informações de que precisa para desenvolver um bom trabalho? Justifique sua resposta.

4) Você compartilha as informações que recebe com seus colaboradores? Como?

5) O ambiente de trabalho é propício ao diálogo? Justifique sua resposta.

6) Os processos de comunicação interna desenvolvidos atualmente são suficientes e facilitam o conhecimento sobre a organização? Justifique sua resposta.

7) Você poderia dar sugestões para melhorar a comunicação interna?
